



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل  
بعنوان:



## المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة

- دراسة ميدانية على وحدة إلكترونيات بمؤسسة جيون إلكترونيك -

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت إشراف:

د. لعوارم مهدي

من إعداد الطالبة:

مخالفة مروة

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

الرتبة

الرتبة

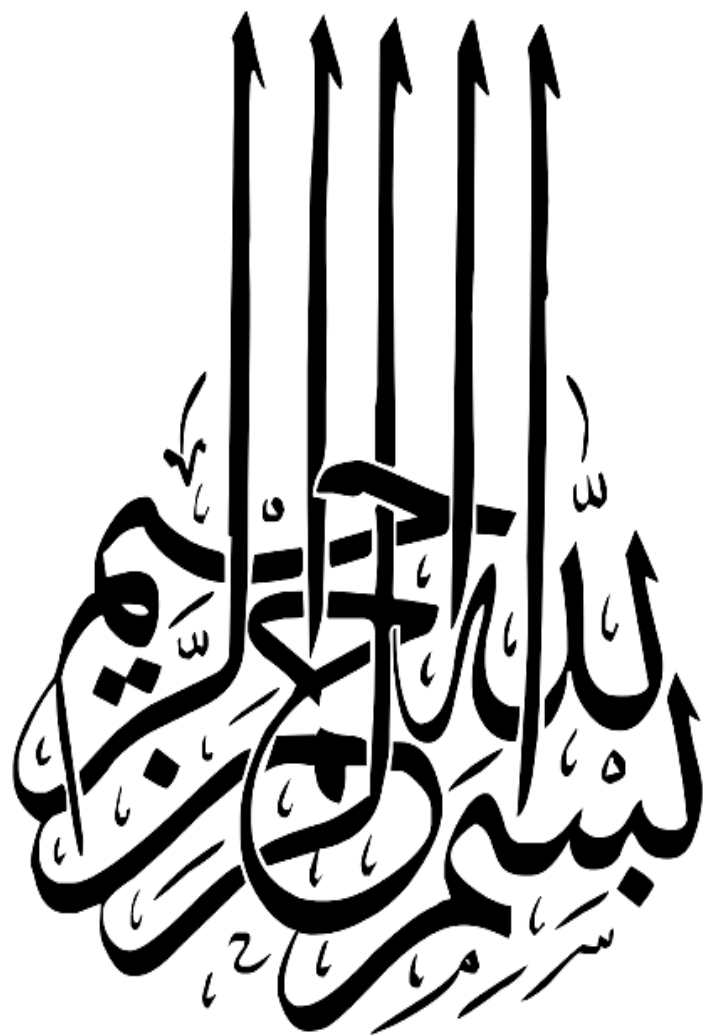
الرتبة

جغبلو حمزة

لعوارم مهدي

محمودي سليم

السنة الجامعية: 2023 - 2024



## شكر وتقدير

نشكر الله تعالى على النعمة التي أعطانا إياها وهي العقل الذي نميز به بين الصح و الخطأ و خصص لنا القدرة على الاستيعاب فمحننا قدرة علمية لإنجاز هذا البحث.

و نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف علينا، الأستاذ "لعوارم مهدي" على الجهد الذي بذله معنا جزاه الله خيرا .

دون أن ننسى كل العاملين في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

الذين فتحوا لنا أبوابها من أصغر عامل فيها إلى أكبر مسؤول أشكركم جزيل الشكر على حسن المعاملة .

ونخص بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا و لكل شخص ساعدنا و لو بكلمة تشجيع وتحفيز للمشي قدما و إلى من وقف على الناس و أعطى من كل حصيلة فكرة وإلى الأساتذة الكرام في كلية

العلوم الانسانية و الاجتماعية

شكرا لكل شخص أرشدنا إلى الطريق الصحيح الذي نتمنى أننا سلكناه في هذا الإنجاز.

شكرا لكم جميعا

# إهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء والخدام.  
وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين ) وبكل حب أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمي بلا حدود و اعطاني بلا مقابل، من علمني  
أن النجاح كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي وسندي بعد الله فخري واعتزازي والذي  
العزير.

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، واحتضاني قلبها قبل يديها و سهلت لي الشدائد  
بدعائها.

إلى القلب الحنون إلى سير قولي أمي الغالية.

إلى من ساندوني بكل حب و أراجوا عن طريقي المتاعب في كل خطوة خطوتها كنتم لي  
الحب و السند إخوتي بلال عماد وأختي نور الهدي.  
إلى صديقتي العزيزة وأختي احسان

إلى أقاربي الأعمام و عماتي وأخوالي وخالاتي

"مروة"

# فهرس المحتويات



الصفحة	الموضوع
.I	شكر و تقدير
.II	الإهداء
.III	فهرس المحتويات
.IV	فهرس الجداول
.V	فهرس الأشكال
أ-	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة</b>	
3	أولا :تحديد الاشكالية
3	ثانيا :فرضيات الدراسة
3	ثالثا :أسباب اختيار الموضوع
3	رابعا :أهداف الدراسة
3	خامسا :أهمية الدراسة
4	سادسا :تحديد المفاهيم
5	سابعا :الدراسات السابقة
12	ثامنا :المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني : المناخ التنظيمي</b>	
14	تمهيد
14	أولا : مفهوم المناخ التنظيمي
14	ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي



15	ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي
18	رابعا: نماذج المناخ التنظيمي
20	خامسا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
20	سادسا عناصر المناخ التنظيمي
21	سابعا: أنماط المناخ التنظيمي
23	ثامنا: أبعاد المناخ التنظيمي
23	تاسعا: مناهج قياس المناخ التنظيمي
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
27	تمهيد
28	أولا: مفهوم الاداء الوظيفي
28	ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي
29	ثالثا: - أهمية الأداء الوظيفي
29	رابعا: محددات الأداء الوظيفي
31	خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
32	سادسا : عناصر المناخ التنظيمي
33	سابعا: نظريات الأداء الوظيفي
35	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإستراتيجية المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
37	أولا :مجالات الدراسة
38	1-المجال المكاني
38	2-المجال الزمني
38	3-المجال البشري



39	ثانيا: منهج الدراسة
39	ثالثا: أدوات جمع البيانات
64	رابعا : تبويب وتحليل وتفسير البيانات
64	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات
66	سادسا: نتيجة عامة
68	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
73	الملاحق
76	الملخص





# فهرس الجداول



الصفحة	العنوان	الجدول
40	يمثل التوزيع حسب الجنس	01
41	يمثل التوزيع حسب السن	02
41	يمثل التوزيع حسب الحالة العائلية	03
42	يمثل التوزيع حسب المستوى التعليمي	04
43	يمثل التوزيع حسب الأقدمية	05
43	يبين هل هيكل المصنع متوافق مع شروط العمل خاصة في الجانب الفيزيقي؟	06
44	يبين هل الظروف الفيزيقية للعمل مناسبة؟	07
45	في رأيك هل العمل في تلك الظروف تمكنك من تحسين أدائك؟	08
45	إذا كانت الظروف غير مناسبة فيها تتمثل في هذه الظروف؟	09
46	هل تسعى المؤسسة لتحسين ظروف العمل	10
47	هل الظروف الفيزيقية الموجودة تشجعك على الاستمرار في العمل؟	11
47	هل أصبت بأمراض نتيجة الظروف الفيزيقية الموجودة في العمل؟	12
48	هل بسبب الظروف الفيزيقية تتغيب عن العمل؟	13
49	هل تستخدم وسائل الوقاية للوقاية من الظروف الفيزيقية؟	14



49	هل تسمع ضوضاء بالمصنع نتيجة طبيعة العمل؟	15
50	هل علاقتك جيدة مع مرؤوسيك؟	16
51	ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة؟	17
51	هل لديك علاقة جيدة مع زملائك في العمل؟	18
52	هل تعتقد أن ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟	19
53	هل تشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل؟	20
53	هل علاقتك مع زملائك من نفس منطقة سكنك جيدة؟	21
54	هل تعتقد أن روح العمل الجماعي سائدة داخل المؤسسة؟	22
54	هل لديك تواصل مع زملائك خارج أوقات العمل؟	23
55	هل سبق وتعرضت لمناوشات بين وبين مدير المصنع؟	24
56	هل الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل لازم؟	25
56	هل ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟	26
57	هل هناك عدالة في توزيع أعباء العمل؟	27
58	هل ساعات الدوام مناسبة؟	28

# فهرس الأشكال



58	هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على أداء مهامك بكفاءة؟	29
59	هل تقوم الادارة بالتعرف على احتياجاتكم لتحسين مستوى أدائكم؟	30
60	هل تتيح المؤسسة فرص الترقية والتطور في المسار العملي؟	31
60	هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز؟	32
61	إذا كانت الاجابة بنعم، هل الحوافز مادية او معنوية	33

# مقدمة عامة



## مقدمة

تعد المؤسسات أحد أهم العناصر التي تشكل المجتمعات الإنسانية حيث تساهم في تطويرها وتنميتها وتوسعي دائما لقضاء حاجات الإنسان اليومية ولعل أهم هذه المؤسسات المنظمات الاقتصادية وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات والاتجاهات العلمية حيث أقرت بأهمية المنظمات في تطوير المجتمعات . ومن أجل تحقيق تطور وتنمية المؤسسة وجب الاهتمام بالجانب المهم وهو الفرد العامل بها من ناحية الظروف والعوامل المحيطة به في مكان عمله وهذا ما يعرف بالمناخ التنظيمي حيث يعد المناخ التنظيمي البيئة النفسية والاجتماعية التي تسود داخل المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد والعاملين فقد لاق هذا الموضوع اهتمام العديد من العلماء والمفكرين خاصة في الجزائر وذلك باعتبار المؤسسات الاقتصادية تساهم بنسبة كبيرة في توفير مناصب شغل للأفراد .

وبالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين نحاول من خلال هذه الدراسة ربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي واستخراج أهم العلاقات التي تربطهما . لذلك تناولنا في دراستنا العديد من الفصول حيث تناولنا أربع فصول، تعلق الفصل الأول منها بالإطار التصوري للدراسة، حيث حددنا فيه أسباب اختيار إشكالية الدراسة وما طرحته من تساؤلات، فضلا عن محاولة تقديم إجابيات مؤقتة لهذا التساؤلات من خلال صياغة جملة من الفرضيات بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي حاولت تشخيص موضوع البحث.

الفصل الثاني تمثل في المناخ التنظيمي حيث تطرقنا إلى تناول أهمية المناخ التنظيمي وأهم خصائصه وكذا مناهج قياسه كما تناولنا فيه عناصر وأنماط المناخ التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه

أما الفصل الثالث تمثل في الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه مفهوم وعناصر وأبعاد وأنماط الأداء الوظيفي وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه أهم نظرياته .

أما الفصل الرابع: الإستراتيجية المنهجية للدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

### أولاً: الإشكالية:

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق غاياتها المنشودة المتمثلة في الاستقرار والاستمرارية والفعالية ولعل السبل لتحقيق ذلك يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعتها وكذا وفقاً لإمكانياتها المادية والبشرية. ففي إطار نشاط المؤسسة تحاول أن توفر الظروف المناسبة لكي تتمكن مختلف الموارد لتحقيق فعاليتها وخاصة وأن الاهتمام المنصب في هذا السياق بلوغ مستوى معين في الاستثمار في المورد البشري دون أن هذا الأخير ينطوي على جملة من المميزات التي تؤهله لتحقيق مستوى عالي من الأداء وبشكل أفضل.

إن الاستثمار في المورد البشري لا يمكن أن يتحقق في ظل غياب بيئة داخلية مناسبة تساعد على أداء مهامه وقدراته ومهارته ومنه تحقيق أهدافه بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي يشمل مجموعة العمليات التنظيمية التي تساهم في تحقيق استقرار ورضا العامل خاصة فيما يتعلق بنظام الأجور والترقيات وكذا الحوافز، التي من شأنها أن تكون سبباً في تحسين أداء العنصر البشري.

كما أن للعلاقات المهنية دور في حياة العامل داخل المؤسسة على اعتبار أن العامل كائن اجتماعي يتفاعل مع باقي زملائه سواء في إطار رسمي أو غير رسمي كما أن علاقاته مع مختلف الأجهزة التنظيمية بالمؤسسة في نطاق الإتصال الرسمي تساعد على اكتساب سلوكيات وأفكار وتصورات..... حول العمل بالمؤسسة ناهيك عن اشتراكه في عملية اتخاذ القرارات أين يشعر العامل بأهميته ودوره في التنظيم.

إن المؤسسة الجزائرية الخاصة شهدت محطات أساسية في مسيرة تطورها فكل ما حدث في النظام الاقتصادية الجزائري كان له انعكاس على سيرورتها خاصة وأن اليوم أن القطاع الخاص في الجزائر يشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة الجزائرية. الأمر الذي يدعونا للحديث عن المؤسسة الخاصة ودورها في الحياة الاجتماعية من حيث إستقرار العامل وتحسين أداءه ومنه زيادة الإنتاج وجودته ومن خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي: ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

### ثانياً فرضيات الدراسة:

1- الفرضية العامة: يساهم المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.



### 2- الفرضيات الفرعية:

- 1 - تؤثر ظروف العمل الفيزيائية على الأداء الوظيفي.
- 2- للعلاقات المهنية تأثيراً على الأداء الوظيفي.
- 3 - تؤثر العمليات التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي .

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نورد ما يلي:

#### \*أسباب ذاتية:

- 1- الرغبة في تناول موضوع المناخ التنظيمي على اعتباره موضوع يندرج في التخصص.

#### \*أسباب موضوعية :

- 1- الأهمية التي يكتسبها الموضوع مرتبط ب مشكلات تنظيمية تعيشها المؤسسة الجزائرية.
- 2 - الدراسات العلمية في هذا المجال لا زالت بحاجة لإثراء وتوظيف لمختلف البحوث العلمية.
- 3- المؤسسة الجزائرية خاصة في مجال الإنتاج الصناعي بحاجة إلى دراسات علمية في مجال المناخ التنظيمي على أساس البحث عن الظروف المناسبة لتحسين الأداء .

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تستند أهمية موضوع الدراسة إلى طبيعته من حيث أن متغير المناخ التنظيمي أصبح يشكل أحد أهم المحددات المؤثرة في أداء العامل، والفكرة من موضوع هذه الدراسة يستند إلى ذلك فالعامل الجزائري لكي يتمكن من تحسين أدائه يستوجب على المؤسسات الخاصة أن تلتزم بتوفير كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي خاصة على صعيد ظروف العمل وكذا تحسين علاقات العمل التي من شأنها أن تحقق مستوى الرضا الوظيفي مما يؤهله كي يشعر بالانتماء ومنه يصبح طرفاً فاعلاً في نشاط المؤسسة.

- إن الأداء ليس مجرد فكرة وتطرح على العامل ولكي تسعى إلى تحقيق مستوى جيد وإنما هو جملة الظروف المحيطة التي تؤثر في أداءه وعليه فإن دراسة المناخ التنظيمي تكتسب أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل وبالنسبة للمؤسسة.

### خامساً : أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة ما يلي:

- محاولة معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة معرفة تأثير ظروف العمل الفيزيائية على الأداء الوظيفي.
- كما تهدف هذا الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العلاقات المهنية على الأداء الوظيفي وكذا تأثير العمليات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

### سادساً: تحديد المفاهيم:

#### 1-المناخ التنظيمي:

##### اصطلاحاً:

عرف بالمناخ التنظيمي: بأنه هو البيئة الداخلية - مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها " . كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة " . ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الخامسة دار وائل 2010 ص 249.

عرفه القريوتي المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.<sup>1</sup>

-عرفه عامر الكبيسي المناخ التنظيمي يعد الحصيلا لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحلها العاملون فيها والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

عرفه الهيتي : بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون وهذا المناخ، قد يكون داخل إدارة من الإدارات، أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة.

-عرفه كاميل : بأنه مجموعة محددة من الخصائص المنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين منظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجاته السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة.<sup>2</sup>

ح-كراسيك و بريشارد: فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته.<sup>3</sup>

-المفهوم الإجرائي: المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي توفرها بيئة العمل من أجل العمال وقد يكون هذا المناخ إيجابيا أو سلبيا. هذا ما يساهم في تحسين أو انخفاض أداء العمال

### 2- الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . -5-دار وائل -2009- الأردن - ص 170.

<sup>2</sup> البشير غربي- أيوب مسيكر- رانية هادف- واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة للإدارية الوسطى - العدد 02 المجلد 05 مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية ديسمبر 2022 ص443.

<sup>3</sup> سفيان بوعطيط- رانية هادف المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينها العدد 06 المجلد 2 المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات أبريل 2019 ص139.

- لغة: إتمام- إجراء- إنجاز- تحقيق- تنفيذ- قيام.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً:

- يعرف الأداء على أنه سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.

- وعرفته هاينز: الأداء الوظيفي على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.<sup>2</sup>

- الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام و مسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي و الأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و يعكس الكيفية التي يتحقق بهاء أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبير في الاستعداد للامتحان و لكنه يحصل على درجات منخفضة و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .

- يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة

الوظيفة الفرد.<sup>3</sup>

- عرف كل من وربينزو كاوتر الأداء أنه مجموعة النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة ونشاطاتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الكرخي- مؤشرات الأداء الرئيسية دار المناهج للنشر والتوزيع ط 1 عمان- 2020 ص29.  
<sup>2</sup> عبد الرزاق بن علي- هدى شهيد- مسببا الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساوره للإسمنت- مجلة معهد العلوم الاقتصادية العدد02 المجلد 22 الجزائر 2019 ص408.

<sup>3</sup> نوري نور الدين دودو. الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله سنة 2016 / 2017 ص69.

<sup>4</sup> ناصر محم مسعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 10، 2010، ص 158.

- كما يعرف الأداء بأنه محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل وهو كذلك يعبر عن سلوك يحدث نتيجة بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة المحصلات التي ينتجها الفرد أثناء عمله.

### سابعا: الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى : دراسة أجنبية

- التعرف بالدراسة: دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية لطالب إيهاب محمود عايش الطيب وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

- عنوان الدراسة: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية

- السؤال الرئيسي: وتمثل السؤال الرئيسي للدراسة كالاتي ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ؟

#### - ملخص الدراسة :

سعت هذه الدراسة التي تقضي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للموظفين بها حيث اعتمدت وكانت عناصر المناخ التنظيمي كالاتي : الهيكل التعليمي نمط القيادة نمط الاتصال . طبيعة العمل □ التكنولوجيا المستخدمة كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة .

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الربة التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي دار الفجر النشر والتوزيع، مصر 2013 ص 270

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع.

- عينة البحث: قام الباحث بتوزيع أو استخدام عينة حجمها يقدر ب 320 موظف حيث أنه جمع 249 إستبانة صالحة للتحليل.

- أدوات البحث: قام الباحث أو اعتمد الباحث على الإستبانة في بحثه هذا حيث تكون هذه الإستبانة من 80 فقرة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بالشركة

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة .

- توظيف الدراسة :

- تتفق دراستنا و الدراسة في أن تلك الدراسات تركزان على المتغير الثالث للمناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال.

- كما اتفقت دراستنا في عناصر المناخ التنظيمي الآتية الهيكل التنظيمي نمط القيادة ونمط الاتصال .

- واختلفت الدراسات في المجال الميكانيكي والزمني حيث تمت الدراسة السابقة في بلد فلسطين في الشركة أما دراستنا فقد أجريت بالجزائر في المؤسسة الاقتصادية .

الدراسة الثانية: دراسة محلية

✓ التعريف بالدراسة: أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فقد أجريت

هذه الدراسة بمجمع كوسيدار لطلبة رزيقة جايب سنة 2021 بجامعة الجزائر 3

✓دراسة بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

السؤال الرئيسي للدراسة كيف يؤثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية

✓ **ملخص الدراسة:** عالجت هذه الدراسة موضوع تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمجمع كوسيدار، فقد هدفت الدراسة البحث في خصائص بيئة العمل الداخلية وذلك من خلال تحليل طبيعة المناخ التنظيمي السائد وتحليل تأثير العناصر المكونة له على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

- وتمثل السؤال الرئيسي في:

ما أثر المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

وتمثلت أهداف الدراسة في:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

- كما هدفت إلى الكشف على نوع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

✓ **أدوات البحث:** فقد قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على جميع الإطارات المسيرة، العاملين بالمجمع والبالغ عددهم 496 اطارا

✓ **أدوات عينة البحث:**

تمثلت الأداة الرئيسية في هذه الدراسة في استمارة الاستبيان فقد تضمنت هذه الاستمارة 29 سؤالاً ثلاث محاور تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية، أما المحور الثاني فتمثل أو تضمن ثلاث عناصر الهيكل التنظيمي، نمط القيادة. نمط الاتصال أما المحور الثالث فتضمن بيانات تتعلق بعملية اتخاذ القرارات.

✓ **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة**

فقد توصلت إلى هذه الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

- أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يعود بالسلب على عملية اتخاذ القرارات وذلك وفقا لاتجاهات أفراد العينة.

- كما توصلت الدراسة إلى انه المناخ التنظيمي سلبي قائم على مركزية والإجراءات الرسمية في تسير العمل.

### ✓توظيف الدراسة:

- أن نقطة الاختلاف بين بحثنا والدراسة السابقة هو أن بحثنا حول العمل المنتجين، أما الدراسة السابقة كانت حول الإطار المسيرة في المجمع.

-اختلف أيضا في طبيعة المناخ التنظيمي فقد ركزت دراستنا على ثلاث عناصر الظروف الفيزيائية، العلاقات المهنية والعمليات التنظيمية أما الدراسة السابقة فقد ركزت على عملية اتخاذ القرارات.

-أما نقطة التشابه تمثلت في دراسة المناخ التنظيمي كما أن كلا الدراستين أجرت بمؤسسة اقتصادية.

### الدراسة الثالثة:

- **التعريف بالدراسة:** هي دراسة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، لطالبة حداد بختة لسنة 2017/2018 بجامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

### \_ دراسة بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي

#### • ملخص الدراسة :

أجريت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ومدى تأثيرها على الأداء فرص وظيفية للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة. هدفت الدراسة إلى إثراء المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتحليل أهمية وتأثير المتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي وضغوط العمل على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على القطاع الكهربائي المنزلية وتحديداً في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية "ENIEM" ومؤسسة كوندور من خلال دراسة مقارنة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم



الاجتماعية "spss" للتحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من مجتمع الدراسة المقدر بـ 7977 شخصاً. الموظفون والعاملون في المؤسستين محل الدراسة.

- أهداف الدراسة:
- هدفت الدراسة إلى المقارنة بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية والخاصة
- كما هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد دور المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الوطنية ( العامة والخاصة)
- التعرف على مدى علاقة بعض المتغيرات الشخصية ومستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعامل في الشركات
- \* منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن حيث أن الباحثة قامت بالمقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة.
- \* عينة البحث: قامت الباحثة في بحثها بتوزيع أكثر من 694 فقد وزعت 357 إستبانة في مؤسسة كوندور و 337 في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهر ومنزلية واسترجعت 658.
- \* أدوات البحث: إعدمت الباحثة في دراستها على الإستبانة وقد تم تقسيمها إلى قسمين:
- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفة أما القسم الثاني فشمّل ثلاث محاور كل محور يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضيات.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
- بينت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسستين يميل إلى الانغلاق.
- أثبتت الدراسة وجود مستوى من ضعيف إلى متوسط لضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في المؤسستين .
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المحفزات والأجور الجيدة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .
- توظيف الدراسة:

إن نقطة اختلاف دراستنا والدراسة السابقة نجدها في:

الدراسة السابقة درست أو قامت بالمقارنة بين المؤسستين الإقتصادية العامة والخاصة وأثر ضغوط العمل في كلا المؤسستين .

- أما دراستنا فقد درست مؤسسة واحدة
- إختلاف في الزمان والمكان.
- أما نقطة التشابه تكمن في متغير أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

### الدراسة الرابعة:

1- **التعريف بالدراسة:** هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (تخصص العمل الارغونوميا) لطالبة فاطمة الزهرة بن صافية، حيث اجرت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات بالروبية ستة 2014-2015 جامعة الجزائر 2- ابو قاسم سعد الله دراسة بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

### 2- ملخص الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي واهتمت بدراسة مدى ادراك العمال لأبعاد المناخ السائدة داخل المؤسسة والتطرق إلى مدى تأثير مجموعة من الأبعاد مثل نمط القيادة، الاتصال، جماعة العمل، ظروف العمل، الظروف الفيزيائية على الالتزام التنظيمي .

✓السؤال الرئيسي يتمثل فيما يلي؛ هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة

- كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

✓**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الذي يعتمد على استقصاء الظاهرة

كما هي موجودة وتوضيح خصائصها

### ✓ عينة البحث

طبقت الباحثة أدوات الدراسة على عينة قدرها 164 عاملاً.

### ✓ أدوات البحث

استخدمت الباحثة أو اعتمدت على الاستبيان فقد تكون استبيانها على 35 سؤال مقسم على ستة أبعاد كل بعد مكون من أسئلة .

البعد 1=6 أسئلة

البعد 2=5 أسئلة.

البعد 3 = 6 أسئلة

البعد 4=6 أسئلة.

البعد 5 = 4 أسئلة.

البعد 6=4 أسئلة. \_

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال دراستها داخل المؤسسة توصلت لنتائج أهمها:

-المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة مناخ إيجابي ومناسب للعمل يحتاج بعض التحسينات

### \*توظيف الدراسة:

أن نقطة تشابه دراستنا والدراسة السابقة ودراستنا

هو أن كل من الدراستين يتحدثان عن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإنتاجية.

## ثامنا: المقاربة النظرية:

المقاربة النظرية للدراسة: تتحدد مداخل النظرية التي تفسر دراستنا ولعل أهم مدخل يمكن التركيز عليه هو مدخل البنائية الوظيفية التي تنطلق من تصور مفاده أن الجزء له دور أساسي في الكل. وهذا الدور هو في حد ذاته وظيفة أي إذا اختلف الجزء اختلف معه الكل.

فموضوع المناخ التنظيمي وما يتضمنه من متغيرات وأبعاد تخص ظروف العمل وطبيعة العلاقات السائدة هي متغيرات تعتبر أجزاء مهمة داخل التنظيم فكلما كانت الأجزاء تقوم بوظيفتها ولها تأثير على الكل فإن الوظيفة تكون في سياق ما يحدث وما يؤثر في الكل.

إن هذا التصور يعتمد على دور كل من ظروف العمل المادية والفيزيقية وكذا طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم وطبيعة العلاقات بين العمال والإدارة تعتقد من خلال دراستنا أن هذه المكونات تشكل أحد أهم مرتكزات المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى أن أي تنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال أداء العنصر البشري بشكل يسمح لتحسين والتطوير في ظل ظروف تسود التنظيم مما يؤهل التنظيم لتحقيق غاياته

# الفصل الثاني

## المناخ التنظيمي

### تمهيد:

للمناخ التنظيمي تأثيرات لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والمجموعات التنظيمية وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. بدأت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينات وحظيت باهتمام الباحثين خاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي من خلال إمكانية خلق مناخ تنظيمي مناسب تستطيع فيه المنظمة استثمار طاقات أعضائها لتحقيق أهدافها.

سنتناول في هذا الفصل مفهوم المناخ التنظيمي، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه .

### أولا مفهوم المناخ التنظيمي:

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه :

♣ "إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ( نمط الاتصال القيم والاتجاهات السياسات التنظيمية)، ومدى توافق هذه المتغيرات مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي للفرد.<sup>1</sup>

♣ كما عرفه القريوتي " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

♣ يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

♣ يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

♣ إن المناخ التنظيمي الجيد والمفتوح يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرص للتطوير الذاتي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عفيف صديق محمد وآخرون، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية 2009، مصر  
<sup>2</sup> - القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل 2009، الأردن، من 170.  
<sup>3</sup> - جديدي نجيبا المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013، ص 11.

وتتجلى أهمية المناخ التنظيمي أيضا فيما يلي:

- ♣ جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الفردية
- ♣ حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ومن خلالها يحدث بين الأفراد والعوامل الخارجية
- ♣ تعزيز ومساعدة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي
- ♣ دعم وتأكيد السعي لتحقيق الفعالية التنظيمية
- ♣ قدرة الإدارة على التأثير في العنصر البشري داخل المنظمة
- ♣ وسيلة تستطيع المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة من أجل تحسين مستوى الأداء بشكل عام.<sup>1</sup>
- ♣ وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال علاقته الإنتاجية المنظمة بالروح المعنوية بالنسبة للموظفين، فإن درجة رضاهم عن العمل، وبالتالي إنتاجيتهم، تعتمد على المناخ السائد في المنظمة.
- ♣ إن توفير المناخ التنظيمي المناسب هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة، سواء كانت عامة أو خاصة، كما يمثل المناخ المسار التنظيمي هو طريق شائك أو طريق سهل للأداء الفردي والتنظيمي.<sup>2</sup>

### ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي

- يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة وتؤثر هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي :
- ♣ أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
  - ♣ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح . عبد الحميد العربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، 2007، ص 17\_18.

<sup>2</sup> - محمد لمين بو معرف دور أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه، الجزائر: معهد التربية البدنية سيدي عبد الله التخصص الناطق البدني التربوي 2016 ص143.

- ♣ المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوصه.
- ♣ المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره العمال والمبنى على إدراكهم له مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.
- ♣ أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- ♣ المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فيما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري بعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- ♣ المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.
- ♣ يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين الوظيفة وحاجات الفرد.
- ♣ إن إدراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهاته ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.<sup>1</sup>
- ♣ أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- ♣ أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- ♣ أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.
- ♣ المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- ♣ يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- ♣ إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدد من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة، اللوزي و أنعام الشهابي الملوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2009.



- ♣ المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجراً مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص.<sup>1</sup>
- ♣ إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكهم لتلك الخصائص البيئية.
- ♣ إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من شخصية أي المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
- ♣ إن المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمات يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- ♣ إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيف من مصطلح المداد التنظيمي.
- ♣ المناخ التنظيمي تجسيم معين للمتغيرات موضوعية.

### رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي :

حاول الكثير من الباحثين معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما لهذه الأبعاد من خصائص تعمل على تحديد طبيعة المناخ السائد في مختلف التنظيمات، ومالها من تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر مايلي:

#### 1. نموذج هلين وكروفتس :

أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على استبيان القياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة تضمن مجموعتين رئيسيتين من الأبعاد: المجموعة الأولى: وهي مكونة من أربعة أبعاد هي الانفصال الانتماء الألفة العائق. المجموعة الثانية : وتتضمن أربعة أبعاد كذلك وهي : الانعزالية التركيز على الإنتاج المراعاة والدفع Fried. وعلى هذا نجد أن هذا النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في :

- ♣ طبيعة العلاقات السائدة بين العامل وزملائه في العمل .
- ♣ النمط القيادي السائد في المنظمة، وأيضاً محتوى الوظيفة.

#### 2. نموذج ليتوين وستر ينجر:

<sup>1</sup> - مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارته منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2010، ص 14 .

ويهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي المسؤولة المكافأة، المخاطرة، الدفاء ا، لمعايير الانتماء الدعم التعارض.

وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن الأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين .

### 3. نموذج كميل وزملائه:

ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية المناخ التنظيمي وهي :

- ♣ الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الإجراءات ...
- ♣ المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات .
- ♣ مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة<sup>1</sup> .
- ♣ التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية .
- ♣ الأمان والمخاطرة.
- ♣ الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين .
- ♣ الروح المعنوية .
- ♣ التقدير والتغذية الرجعية
- ♣ تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.
- ♣ المقدرة التنظيمية والمرونة.<sup>2</sup>

### 4. نموذج دوني وزملائه

<sup>1</sup> - مزياني الوناس أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر اساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية- الجزائر-مارس 2016 ص86-87.

<sup>2</sup> - مزياني الوناس- مرجع سابق ذكره ص 87.

وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في اتخاذ القرارات الدفء المخاطرة - المكافآت - الهيكل التنظيمي الانفتاح. ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين، وجماعة العمل، وكذلك اهتمامه بوجود تحديد السياسات ووضوحها.

### 5. نموذج فورماند وجلمر

حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

- ♣ **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- ♣ درجة تعقد التنظيم ويدل ذلك على عدد المستويات الدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
- ♣ اتجاهات الأهداف ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- ♣ نمط القيادة وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>1</sup>

### 6. نموذج سترز:

قدم نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي الذي يتكون وفق نموذج سترز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي :

- ♣ السياسات والممارسات الإدارية ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
- ♣ الهيكل التنظيمي ويتضمن هذا البعد درجة المركزية نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
- ♣ التقنية المتاحة داخل المنظمة يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

<sup>1</sup> - لوكية الهاشمي-يومنقار مرادالمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي -دارالأيام الطبعة العربية 2016 ص 55.

♣ البيئة الخارجية ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية. نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### 7. نموذج فريدر دار و جرينبرج

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 7 أبعاد رئيسية هي:

- ♣ التحرر.
- ♣ العوائق.
- ♣ الروح المعنوية.
- ♣ الألفة والمودة.
- ♣ لتحفظات.
- ♣ التأكيد على الانجاز.
- ♣ المكافأة.<sup>1</sup>

### خامسا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل باعتباره نظام اجتماعي مفتوح يؤثر على البيئة المحيطة ويتأثر بها، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى عوامل خارجية، عوامل تنظيمية عوامل شخصية وأخرى نفسية وتتضمن الآتي:

#### 1. العوامل الخارجية (البيئية) تشمل ما يلي:

- ♣ **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة الأحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها ... وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- ♣ **البيئة الخارجية:** تتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية، اقتصادية، اجتماعية قانونية ... الخ، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.

<sup>1</sup> حسام الدين نزارى-زكرياء لطرش نماذج المناخ التنظيمي-العدد 8 مجلة أبحاث نفسية وتربوية الجزائر 8جانفي 2016 ص122.

♣ البيئة الاجتماعية: تشمل البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد، القيم الثقافية المحلية والاتجاهات التي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد للمجريات الأحداث داخل التنظيم من ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم، ويظهر تأثير البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، العمل نحو التسلسل وعدم التفويض.

♣ البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة، فعندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة جيدة يميل المديرون للمبادأة بالمخاطرة أو تحمل مخاطرة أكبر، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات أو المخصصات بالمنظمة محدودة وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون لعدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والمتردد في تصميم برامج عمل محددة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

♣ البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم المناخ منظماتهم، فمناخ منظمة العمل في بلد متنامي يتعرض لقيم ومبادئ، غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لإختلاف الثقافات بينهم.

♣ المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بمختلف النواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر لقلق الموظفين، وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم المهم<sup>1</sup>.

### 2. العوامل التنظيمية: تخص كل ما يدور داخل المنظمة تذكر منها:

♣ النشاط النقابي لوجود أو غياب النشاط النقابي أثر هام على المناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية فالعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو إتحاد ويتجهون للتفاوض على أحكام لعقد عمل أو نظام جيد وما إلى ذلك.

♣ السياسات والممارسات الإدارية كلما كانت السياسات الإدارية المحددة للإختيار، الترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم موضوعية وعادلة

<sup>1</sup> - رزيقة جايب- تأثير المناخ التنظيمي على عملية إتخاذ القرارات الادارية-أطروحة دكتوراه-كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية-جامعة الجزائر 3 سنة 2021 ص38-39.

كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي محبط للعزائم والروح المعنوية.

♣ **القيم المهنية المنظمة:** التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناته ورفاهيته وتحافظ على كرامته تصبح ملجأً آمن له، في حين إذا سادت القيم المادية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تساهم في هجرتهم وتحفزهم على ترك المنظمة متى سمحت الفرصة لذلك، وعادة ما يعتبر تعارض القيم بين فرد والمنظمة مشكلة من المشكلات التي تواجه المنظمات وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

♣ **غموض الدور:** تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم وذلك ينعكس سلباً على مستوى أدائهم.

♣ **نظام الأجور و الحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.

- **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعفت درجة المقاومة للسياسات المنظمة، وارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة من طرف العمال وبالتالي زيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

### 3. العوامل الشخصية:

♣ عوامل شخصية ترتبط هذه العوامل بالخصائص الشخصية للعاملين في المؤسسة ويمكن ذكر ما يلي:

☞ **المودة والدفء** ويقصد به الشعور الذي ينتج بين العمال في المنظمة ويعكس مستوى التلاحم بينهم وتتحلى أكثر بين فرق العمل التي توكل لها نفس المهام والأعباء والنشاطات.

<sup>1</sup> - رزيقة جايب مرجع سابق.

<sup>2</sup> - سفيان بوعيط-رانية هادف - المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه- العدد 6- المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات-الجزائر-أفريل 2019ص 153.

☞ حيث أن تحقيق النجاح في العمل وبلوغ أعلى مستويات الرضا المهني مرهون بنوع العلاقة السيكولوجية التي تربط بين أفراد جماعة العمل وذلك في إطار التنافس والتعاون البناء ، فالعلاقات التي تربط زملاء العمل شبيهة بتلك التي تربط أفراد العائلة ..

☞ **مستوى الانتماء للمنظمة** : هو ذلك في الشعور والإحساس الذي يشاركه العامل ويتقاسمه مع المنظمة التي ينتمي إليها، وهو في علاقة طردية مع مستوى الاهتمام والاعتبار الذي يناله من المؤسسة .

☞ **تضارب القيم**: لا يمكن للفرد أن يتجرد من سلوكياته واتجاهاته المكتسبة من محيطه الاجتماعي الذي ترعرع فيه بمجرد توظيفه ، وفي مجدد الحالات يدخل العامل في تصادم مع قيم المؤسسة التي تسعى هذه الأخيرة إلى تجسيدها وترسيخها وفق قواعد وأطر ولوائح تلزم العامل التقيد والامتثال لها .. حيث أنه وفق المنظور الثقافي يعتبر الإنسان نتاج تراكم ثقافي ممتد في التاريخ، حيث تكون لغته وقيمه وأنماط سلوكه وتصرفاته ومواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي ، حيث لا يمكن تصور تخلي الفرد عن قيمه الثقافية خارج المنظمة التي ينتمي إليها، وبذلك فإن النسق الخارجي له تأثيره في النسق الداخلي للمنظمة ، وله تأثير في رسم مسار هذه الأخيرة في النجاح أو.<sup>1</sup>

☞ **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة**: يترتب على وفرة الموارد المالية شعور العاملين بالثقة بالمنظمة. وفي العمل الذي يقومون به وتحقيق الأمن الوظيفي لهم ، وهذا بخلاف العسر والضيق الاقتصادي الذي يهدد وجود العاملين و بشكل ضغوطا عليهم لاحتمال الاستغناء عن خدماتهم وتسريحهم في أي لحظة ففقدرة المنظمات على إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين بها يرفع من مستوى أمنهم الوظيفي ويسهم في تكوين مناخ تنظيمي ايجابي، أما عدم القدرة على منح العاملين الرواتب والحوافز الكافية لسد احتياجاتهم الأساسية والثانوية فيترتب عليه انخفاض مستوى الأمن الوظيفي ويسهم في تكوين مناخ تنظيمي سلبي.<sup>2</sup>

**سادسا:عناصر المناخ التنظيمي :**

يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي بما يلي:

<sup>1</sup>- حامي فريد-المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه-العدد 3 المجلد 27-سنة 2023 ص 594.  
<sup>2</sup>- رزيقة جايب- مرجع سابق.

1. **الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم<sup>1</sup>.
2. **نمط القيادة:** القيادة هي التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع .
3. **نمط الاتصال:** الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وأرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء .
4. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل<sup>2</sup>.
5. **طبيعة العمل:** أن العمل الروتيني يقود إلى أحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.
6. **التكنولوجيا:** تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تقضي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل. بالإضافة إلى الخاضع الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية غزة-2008 ص 26.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة- دار وائل 2010 ص 250.

<sup>3</sup> - محمود سليمان العميان مرجع سابق ص 251.



7. الأساليب الإشرافية: تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين، فنجاح الأفراد في أداء الأدوار تعتمد كثيراً على قدرات المشرفين ونمط إشرافهم، فسلوك المشرف يؤثر على سلوك المرؤوسين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أداءهم. إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل. كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته وتحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تحاسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليهم توجد مناخاً تنظيمياً إيجابياً في المنظمة.

### 8. البيئة الخارجية:

تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي. فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها اثر لا ينكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء ، فالظروف الاقتصادية السيئة والمحيطه بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة. والنتيجة أن من تبقى من العاملين غالباً ما يميل إلى تصور أو إدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة بأنه غير مستقر وملء بالمخاطر. إن امتلاك الأفراد لتصورات كهذه بشأن المناخ التنظيمي سيؤثر بلا شك في متغيرات ذات علاقة مباشرة بنمو المنظمة وتطورها ولا سيما تلك المنظمات الخاصة بالإنتاجية والإبداعات من قبل هؤلاء الأفراد.<sup>1</sup>

### سابعاً: أنماط المناخ التنظيمي:

ويمكن تصنيف أنواع أو بصياغة أخرى أنماط المناخ التنظيمي كالآتي:

1. المناخ المفتوح : الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.
2. المناخ الأبوي: الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها.
3. المناخ المغلق: الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصيلة ومزيفة وبالتالي تكون المنظمة شبه ساكنة ورائدة.
4. المناخ المفتوح: الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.
5. مناخ الإدارة الذاتية: السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي-بومنقار مرجع سابق ص ص 63-65.

- مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.
6. **المناخ الموجه:** وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.<sup>1</sup>
7. **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.
8. **المناخ المسيطر عليه:** يتميز النمط المسيطر عليه بانخفاض الروح المعنوية وفقدان الصراحة والاعتمادية في سلوك العاملين ومستوى الرضا الوظيفي) فيما يرى أبو خديجة أن هذا النمط يتسم بانعدام العلاقات الشخصية وسيطرة الاهتمام بالعمل على الاهتمام بالعاملين، وفي هذا المناخ يتم توجيه السلوك نحو إشباع رغبات العاملين الاجتماعية، بينما يؤكد صالح أن هذا النمط من المناخ يقود إلى ارتفاع معدلات إنتاج العاملين نظراً للأهمية التي تعطى للجوانب الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية.
9. **المناخ المألوف:** وهو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه وتكون الروح المعنوية عالية لكن الألفة والعلاقات بين العاملين منخفضة وإنتاجيتهم متدنية وتكون الثقة متوسطة الطائي، يُضيف أن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثرثون كثيراً للضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم، ويكون إنجازهم أي إنجاز العاملين ضعيف في العمل، وتكون سلوكياتهم المتبعة في هذا النمط سلوكيات غير أصلية تحتوي على درجة كبيرة من الحيل وعدم الصدق، ويرى كل أنه في هذا النمط يكون العاملين من حاجاتهم الاجتماعية ذات اعتبار مهم وعليه الروح المعنوية معقولة ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، ولكن العاملين لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية بسبب ظروف الإنتاج في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب-مرجع سابق-ص 21.

<sup>2</sup> - أكرم أحمد رضا الطويل- إسرائ و عد الله قاسم حمدي المناخ التنظيمي وحلقات الجودة دار الحامد للنشر والتوزيع طبعة 1- 2015 ص33.

-تصنيف ليتوين ستر ينجر:

وفي هذا التصنيف تم تمييز ثلاثة أنماط أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

- ♣ المناخ التنظيمي المتسلط .
- ♣ المناخ التنظيمي الأبوي .
- ♣ المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز .

ثامنا . أبعاد المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في :

1. الهيكل التنظيمي : وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال

عملها ، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين ، بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية .

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث : مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية ، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي ، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا ..

2. نظم الاتصال :الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين

مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا. أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الاتصالات

مكتوبة ، أو شفوية ، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد.<sup>1</sup>

**3. طرق اتخاذ القرارات:** تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. واتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي إلى:

- ♣ عوامل خارجية وتشمل العديد من الأبعاد منها والثقافة التنظيمية البيئة الخارجية ظروف العمل
- البيئة التكنولوجية البيئة الاجتماعية، درجة الماسك الجماعة ومستوى ولايتها، والمشاكل الأسرية.
- ♣ عوامل التنظيمية وتشمل العديد من الأبعاد منها وطبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع
- استحالة التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، الغموض، نظام الأجور والحوافز، العبء الوظيفي أهداف المنظمة، درجة الإثراء الوظيفي، الصراع التنظيمي.
- ♣ عوامل الشخصية وتشمل العديد من الأبعاد منها وقدرات الفرد، تناقض القيمة درجة المخاطرة<sup>3</sup>.

**تاسعا.: مناهج قياس المناخ التنظيمي :**

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .

ب مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية .

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

حيث يحصر المدخل الأول:

المتعدد للصفات التنظيمية المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة ،والهيكل التنظيمي . أما المدخل الثاني ( الإدراكي للصفات التنظيمية )

<sup>1</sup>- فاروق عبد فليہ- السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية دار المسيرة عمان الاردن سنة 2005 طبعة 1 ص 296-297.

<sup>2</sup>- لوکيا الهاشمي - بومنقار مراد- مرجع سابق ص 106.

<sup>3</sup>- ملعب سليمان علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية مجلة الاقتصاد الجديد العدد 18 المجلد 01 الجزائر 2018 ص 23.

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

( 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 المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.<sup>1</sup>  
ويعد المدخل الثاني:

الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي ، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة ، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوع خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها ...

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل:

- ♣ الدراسات الميدانية .
- ♣ تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- ♣ المعالجة التجريبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فاروق عبد الفليہ-محمد عبد المجيد مرجع سابق ص 302-303.

<sup>2</sup> - فاروق عبد الفليہ-محمد عبد المجيد، مرجع سابق ص 302-303.

### خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أكثر المواضيع شيوعاً في العالم فهو يعتبر من المواضيع التي إستحوذت على إهتمام المفكرين والباحثين في مجال التسيير والإدارة وذلك لدوره الفعال داخل المؤسسة لذلك حاولنا من خلال موضوع بحثنا التطرق إلى بعض المفاهيم التي تخص المناخ التنظيمي ومدى أهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وكذا إبراز أهم خصائصه وأبعاده وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه وكذا أنماطه وأبعاده ونماذجه المختلفة وأهم المناهج لقياسه.

الفصل الثالث:  
لأداء الوظيفي

**تمهيد:**

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير وشهد بحثاً متواصلاً حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء، حيث يعتبر من العمليات الحيوية المهمة التي يتم الاعتماد عليها بشكل كبير في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافهم وتحقيق خططهم على المدى القصير والطويل. أي أنه مفهوم يرتبط بين جوانب النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال المهام والواجبات التي يقوم بها الموظفون، فيكون الأداء الوظيفي بعد العملية التي يدرك المسؤولون من خلالها مستوى أداء الفرد لمهامه، وقدراته على الإنجاز، والخصائص اللازمة لأداء العمل بكفاءة.



أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي:

♣ هو مجموع الطاقات والقدرات والجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في أداء العمل، وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل الإدارة وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>

♣ كما يعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

♣ ويعرف الأداء على أنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به.<sup>3</sup>

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

1. أداء المهمة: عرف Motowidlo أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقاً لطبيعة كل منها وتختلف أيضاً في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.

2. الأداء السياقي: يرى Sonnentag أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.<sup>4</sup>

1- أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1984 ص 52.

2- أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1971.

3- محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1999، ص 19.

4- عبد العزيز علي مرزوق -إنعام السيد فهيم خطاب- أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية- العدد 18 المجلد 01 مصر جويلية 2020 ص 272.

3. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

4. الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بلوعته وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيم درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجه خلو الأداء من الأخطاء والتي الفيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

5. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس تسط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن في قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حد أو قرار المشكلة معينة.<sup>1</sup>

6. الأداء التكيفي: يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص .

ويذكر الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل الابتكارات التكنولوجية الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية التغلب على الإجهاد في العمل التكيف الثقافي التعامل مع المشاكل بشكل خلاق<sup>2</sup>.

ثالثا: - أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

1- عبد العزيز مرزوق- إنعام السيد فهم خطاب مرجع سابق ص  
2- بوعطيط جلال الدين- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمد قسنطينة سنة 2008 /2009 ص78.

- ♣ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- ♣ والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جمع وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.
- ♣ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.
- ♣ ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر مرحلة التميز مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو الأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- ♣ أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول.<sup>1</sup>
- ♣ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي
- ♣ يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب المناصب عليا .... ومن

<sup>1</sup> - مريم أرفيس- الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - العدد 6- مجلة التغيير الاجتماعي- جامعة بسكرة- الجزائر ص 481-481.

خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>

❖ كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا بعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

❖ كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز مرحلة الريادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>2</sup>

#### رابعا: محددات الأداء الوظيفي

الدور أو المهمة يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي و معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي و هي :

1. **الجهد** : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
2. **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

<sup>1</sup> - بوقطف محمود- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014ص61-62-63.  
<sup>2</sup> - بوقطف محمود مرجع سابق ص 63.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي - الجهد × إدراك الدور ×

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد القدرات وإدراك فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.<sup>1</sup>

4. الدافعية: وتعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل فمستوى الآباء هذا يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.

5. قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية القصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المهارات وتشمل التدريب والتعليم. والخبرات، وهي تحدد فاعلية الجهد المبذول..

فالأداء الوظيفي هم محصلة الفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره ويتمثل في المعادلة الكلية الأداء الوظيفي - الدافعية - القدرات لإدراك الدور.<sup>2</sup>

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

أن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي وحسب هذا الرأي، فإن الأداء بعد نتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. 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 العمل يوماً بعد يوم وإن أهم هذه العوامل تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - كمال راتب نوفل- أثر الانضباط على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير 2015- ص30.

<sup>2</sup> - عادل حسن الحسني علي الرئيس- الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي- رسالة ماجستير في الآداب - السنة غير مذكورة-ص317.

### 1. المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل الأبعاد ويعد المناخ التنظيمي مقياس المدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.<sup>1</sup>

### 2. الاختلاف في حجم العمل:

فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى.

### 3. التحسينات التنظيمية والإجرائية:

فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

### 4. العوامل الفنية والتكنولوجية:

تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.<sup>2</sup>

### 5. الروح المعنوية لدى الموظف:

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن أتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي. وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية. وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق فان ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.<sup>3</sup>

### 6. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:

<sup>1</sup> - حسين محمد الحرارشة- إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي- ط 1- دار جليس الزمان- 2011 ص 93 95.  
<sup>2</sup> - مغربي السعيد- العيداني إلياس- أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مجلة المعيار- المجلد 12- العدد 02- ديسمبر 2021 ص 615.  
<sup>3</sup> - حسين محمد الحرارشة مرجع سابق ص 95.

إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر الجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل. فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.<sup>1</sup>

#### سادسا : عناصر المناخ التنظيمي

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 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 المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>2</sup>

#### سابعا: نظريات الأداء الوظيفي:

##### 1. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

مهندس ومفكر فرنسي مشهور بدأ حياته العملية كلها في نفس الشركة التي بدأ العمل بها ، تدرج في السلم الهرمي إلى أن ترقى كمدير عام في عمر 47 سنة ، ولم يتقاعد إلا في عمر 77 سنة ، نمت الشركة وازدهرت في ظل قيادته على الرغم من أنها كانت على حافة الإفلاس عندما استلم إدارتها أكسبته نجاحاته في المقاولات شهرة وشعبية كبيرتين وعندما نشر عام 1916 عمله الرئيسي في الإدارة ضمن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - نوري نور الدين دودو- الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر 3 أبو القاسم سعد الله سنة 2016/2017 ص 83 .

لنفسه مكانة في حوليات التاريخ الصناعيين خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامّة الذي ضمنه خلاصة تجربة في العمل الإداري .

أ. مفهوم الإدارة عند فايول : قدم فايول تعريفه المشهور للإدارة من خلال البدء بما اعتبره أنه النشاطات الأساسية في أي مشروع صناعي وقد أكد على ستة نشاطات رئيسية هي كالآتي :

- ♣ النشاطات التقنية مثل : الإنتاج
- ♣ النشاطات التجارية مثل : الشراء والبيع .
- ♣ النشاطات الأمنية مثل : حماية الممتلكات نشاطات المحاسبة مثل : تقديم ومعالجة المعلومات المالية .

♣ النشاطات الإدارية مثل : (التخطيط والتنظيم).<sup>1</sup>

♣ مبادئ الإدارة: تمثلت مبادئ الإدارة عند هنري فايول فيما يلي:

♣ وحدة الأمر.

♣ وحدة التوجيه.

♣ التدرج والترتيب.

♣ النظام.

♣ مكافأة الأفراد.

♣ السلطة والمسؤولية.<sup>2</sup>

ب. القيم الإدارية عند هنري فايول :

أكد "فايول" على ضرورة توفير مجموعة من القيم العقلانية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وهي كالآتي :

♣ قيم طبيعة أو بدنية : مثل الصحة - القوة الشكل العام .

♣ قيم عقلية : تشكل القدرة على الفهم والتحليل والتحكم على الأشياء .

<sup>1</sup> - مرباح مليكة-محاضرات في مقياس نظريات التنظيم- مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر ل. م. د علم الاجتماع تنظيم وعمل- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- قسم العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون سنة 2022 / 2023 ص 13-14.

<sup>2</sup> - مريم أرفيس مرجع سابق- ص492- 493.



♣ قيم أخلاقية : تتمثل في روح المسؤولية والإخلاص في العمل وفي نفس السياق يولي "فايول" أهمية كبيرة للخبرة العملية وقدرات العمال الفنية ، مؤكداً على ضرورة تعزيزها باستمرار سواء تعلق الأمر بالقدرات الفنية أو الإدارية وذلك من خلال ما يعرف بالتعلم المستمر.<sup>1</sup>

## 2. نظرية الإدارة العلمية ل فريدريك تايلور:

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور (1856م – 1915م) الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية.

وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل كلفة مادية ممكنة. لقد اعتبر تايلور أن المنظمة عبارة عن نظام شبه مغلق تتم داخله التفاعلات المادية ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها كالتالي:

1. النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذها، بصيغته الفردية بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها.
2. اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء، بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه واتقائه بالتكرار .
3. تحديد نطاق الإشراف، أي عند المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.<sup>2</sup>

## ♣ أهم المبادئ التي جاء بها تايلور:

1. تطوير علم لكل عملية ليحل محل الرأي والممارسة العامة والعشوائية.
2. التحديد بشكل صحيح وبطريقة علمية الوقت المناسب والطريقة المناسبة لكل عمل.

<sup>1</sup> - مباح مليكة مرجع سابق ص 493.

<sup>2</sup> - سعاد حفاف- محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير- مقدمة لطلبة الليسانس سنة ثانية ل. م. د كلية الحقوق والعلوم السياسية- قسم العلوم السياسية- قسم العلوم السياسية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف سنة 2018/2019. ص 30.

3. انشاء مؤسسة مناسبة تأخذ كل المسؤولية من العمال عدا تلك المسؤولية المرتبطة بأداء العمل  
الفعلي.<sup>1</sup>

4. اختيار العمال وتدريبهم بشكل جيد.

5. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.

6. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه

7. ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.<sup>2</sup>

3. البيروقراطية:

تعتبر أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها " ماكس فيبر " والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي والتوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء والتخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص وإجراءات مرتبة وقواعد صارمة في تنظيم العمل وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة.<sup>3</sup> والبيروقراطية هي نظام علمي عقلائي يعتمد على مبدأ الشمولية والقانونية وينسجم كل الانسجام مع طبيعة المجتمع الصناعي وروح العصر الحديث الذي يتميز بسمات التحديث والتنمية والتخصص في العمل لهذا ينبغي على الادوار الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية ان تتوفر فيها الشروط التالية التي يؤكد على أهميتها ماكس فيبر في كتابه " نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي ..

♣ تفاضل الأدوار الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية حسب أهمية العمل ودرجة

المسؤولية ودقة الأداء.

♣ اشغال المراكز الوظيفية لا يعتمد على الحسب والنسب بل يعتمد على الكفاءة والموهبة والمؤهلات العلمية.

♣ يواظب شاغلو الادوار الوظيفية في مؤسساتهم ساعات معينة من كل يوم ما عدا أيام العطل الأسبوعية والموسمية.

<sup>1</sup> - دناقة أحمد- محاضرات في نظريات التنظيم- مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع- ط 1- الجزائر- 22 ماي 2022- ص 18.

<sup>2</sup> - فاروق عبد الله - السيد محمد عبد المجيد مرجع سابق ص 52- 53.

<sup>3</sup> - مرباح مليكة مرجع سابق ص 25.

♣ يؤدي صاحب كل دور العمل الذي ينطبق مع مركزه ومؤهلاته وكفاءته العلمية ولا يجوز تدخل عامل أو موظف بواجبات عامل أو موظف آخر إلا إذا كان هذا التدخل منبثقاً من مهام الرقابة والاشراف.

♣ لا يمتلك شاغل الدور الوظيفي في المؤسسة البيروقراطية أثاث أو أدوات عمله ولا السلع المنتجة.

♣ يخضع جميع أعضاء المؤسسة لقانون واحد ينظم واجباتهم وحقوقهم وعلاقاتهم المهنية والاجتماعية.

ينقاضى شاغلو الأدوار رواتباً وأجوراً تنطبق مستوياتها مع مهامهم الوظيفية والانتاجية.<sup>1</sup>

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف أخرى خاصة بالمنظمة. كما تطرقنا إلى مختلف عناصر ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. كما أوضحنا أهمية الأداء في المنظمة ومعدلاته ومعاييرها.

وبشكل عام ومن خلال كل ما تم عرضه سابقاً تجدر الإشارة إلى أهمية وقيمة المناخ التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للوصول إلى الأهداف المختلفة التي حددتها المنظمة.

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن - النظريات الاجتماعية والمتقدمة- دار وائل للنشر ط03- 2015- ص 284-285.

## الفصل الرابع

الإستراتيجية المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد:

تعتبر الدراسات النظرية جزء مهم في البحث العلمي ولكن تزيد أهميته أكثر إذا زودناه ودعمناه بالجانب الميداني الذي يعتمد أساسا على وضع خطوات منهجية صحيحة للحصول على نتائج تتناسب مع الجانب النظري وتتناسب مع موضوع الدراسة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة او التعريف بمجالات الدراسة وكذا التطرق إلى منهج دراسة وعرض الجداول وتبويبها وكذا التحليل الذي توصلنا إليه.

### أولاً: مجالات الدراسة

في كل دراسة ميدانية يتطلب أو يتوجب علينا وضع حدود ومجالات الدراسة وتمثلت مجالات دراستنا في: المجال المكاني- المجال الزمني والمجال البشري لدراسة واخيراً مجتمع الدراسة.

#### 1- المجال المكاني:

تمت الدراسة. في ولاية برج بوعريريج وبالتحديد في المؤسسة الاقتصادية « جيون» فهي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الولاية .

يقع موقع جيون للإلكترونيات في المنطقة الصناعية (منطقة النشاط رقم 94 برج عريريج 34000 - الجزائر). توفر شركة Electronis Géant بيئة مناسبة ومواتية للعمل. تقع على بعد 2.6 كلم جنوب الولاية ويمكن الوصول إليها مباشرة عبر الطريق الوطني رقم 45 الذي يربط ولاية برج بوعريريج بالمسيلة. حيث تمت الدراسة بالضبط بوحدة الالكترونك البالغ عدد عمالها 50 عامل

#### آ- تاريخ إنشاء المؤسسة:

بعد وفاة والد الأسرة عام 1992، انتقلت شركة الإخوة مباركية إلى تسويق المنتجات الأجهزة المنزلية من خلال الاستيراد والتجميع. وفي عام 1998 تم إنشاء شركة المباركية للإلكترونيات. وفي عام 2005، تم استبدال الشركة بشركة لطفي للإلكترونيات، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة كان يديرها لطفي مباركية.

في عام 2007، تم تغيير نوع الشركة إلى SPA وإطلاق العلامة التجارية Géant Electronics.

منذ عام 2011، حققت العلامة التجارية Géant Electronics نجاحاً هائلاً من خلال أجهزة إزالة التشكيل المتنوعة.

#### ب- النظام الهيكلي للمؤسسة:

#### -الجناح الإداري:

يحتوي على ثلاثة طوابق وهي كالآتي

- الطابق الأرضي: يحتوي على مركز الأمن وكذا مطعم العمال.
- الطابق الثاني: يحتوي على مكتب الاستقبال وكذا مكاتب المدير ونوابه.
- الطابق الثالث: يحتوي أيضا على بعض مكاتب عمال التنفيذ وكذا العيادة.
- أما الجناح المخصص للعمال: فهو عبارة عن عدة مركبات مصنعية تتوفر بها الأدوات والآلات الإنتاجية.

### 2: المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال فترة 20 أبريل 2024. أما توزيع فقد وزعت الاستمارة خلال فترة 1 ماي 2023 على أفراد العينة.

### 3- المجال البشري:

- 1- الإطارات: 121.
- 2- أعوان التحكم: 310.
- 3- عمال التنفيذ 1413.
- 4- وحدة الالكترنيك : 50 عامل

### ثانيا: منهج الدراسة:

إن كل بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية يعتمد على مناهج تساعده في مواصلة بحثه حيث يتم اختيار هذا المنهج حسب ما يناسب طبيعة الموضوع والفرضيات ونظرا لموضوع دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي وجدناه أكثر ملائمة لدراستنا هذه.

### 1- المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه:

طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وهناك من يعرفه بأنه:

محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف المناهج الوصفي: بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.<sup>2</sup>

\*وهنا يكون توظيف المنهج الوصفي في دراستنا بطريقة الوصف والتحليل حيث قمنا بوصف الظروف الفيزيائية وكذا العلاقات المهنية والتنظيمية لعمال المؤسسة الاقتصادية وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

### مجتمع البحث:

يسعى الكل عندما يريد إجراء دراسة عن ظاهرة ما، الحصول على معلومات من مجتمع الدراسة الأصلي أو كما يسمى مجتمع البحث.

حيث يقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، كما يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر المعنية بالدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي- دار الكتب- ط الثالثة اليمن-2013 ص46.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات واخرون- منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات- دار وائل للنشر ط2- عمان 1999 ص 46.

<sup>3</sup> غريب حسن : المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والاشهار، ط1، الأغواط 95 الجزائر، الجزائر، 2016، ص 95.



فإذا كان مجتمع البحث الأصلي كبير يلجأ الباحث عادة إلى أسلوب العينة، أما إذا كان مجتمع البحث صغير أو كبيراً أو متشابهاً فهنا قد يعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل.

ونحن في دراستنا الحالية ونظراً حجم مجتمع دراستنا، اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع البحث، بدل الاعتماد على أسلوب العينة، حيث وبعد اطلاعنا على عدد العمال بميدان دراستنا بمؤسسة جيون ولاية برج بوعريريريج، وجدنا أن عدد العمال في وحدة الالكترونيك قد بلغ عددهم 50 عامل ، وهذا ما يسمح لنا بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل.

حيث يعتبر المسح الشامل بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

يتم جمع البيانات وتحليلها في الدراسات والبحوث من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب ولعل أهم أداة اعتمدنا عليها في دراستنا هي الإستمارة ( الإستبانة).

ويمكننا تعريف الإستمارة على أنها:

- عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة تحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعه<sup>2</sup>

- أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء يساعد الملاحظة ويكملها، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية<sup>3</sup>.

هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع. والاجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة. وهذا ليس بالضرورة أن يكون صواباً لأن

<sup>1</sup> - مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2000 ، ص 43.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي- مرجع سابق ص 22.

<sup>3</sup> - رجاء وحيد دويدري- البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية- دار الفكر المعاصر- ط1- 2000- ص 329.

الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه، لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفات ومن خلال الدراسات التي قمنا بها فقد قمنا بإنشاء استمارة تكونت من أربعة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: عبارة عن بيانات شخصية كالسن والجنس وغيرها
- المحور الثاني: شملت أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى ( الظروف الفيزيائية)
- المحور الثالث: شملت أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية ( العلاقات المهنية)
- المحور الرابع: أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة. ( العمليات التنظيمية)
- فقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على العمال واسترجاع 43 استمارة قابلة لتحليل.

#### رابعا: تبويب وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

تحليل استمارة بحث:

المحور الأول : البيانات العامة

الجدول رقم (01) : يمثل التوزيع حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	34,9%
انثى	28	65,1%
المجموع	43	100%

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل- فلسفة مناهج البحث العلمي مكتبة مدبولي- جامعة الفاتح- كلية العلوم الاجتماعية ص 149.

التعليق

من الواضح أن نسبة الإناث في العينة أكبر بكثير من نسبة الذكور. حيث تمثل الإناث حوالي ثلثي العينة (65.1%)، بينما يمثل الذكور حوالي ثلث العينة فقط (34.9%). هذا يشير إلى أن العينة تحتوي على عدد أكبر من الإناث مقارنة بالذكور بفارق واضح.

الجدول رقم (02): يمثل التوزيع حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25	17	39,5%
من 25 الى 35	23	53,5%
من 36 الى 45	2	4,7%
اكبر من 45	1	2,3%
المجموع	43	100%

التعليق

معظم المشاركين في الدراسة يندرجون ضمن الفئات العمرية الأصغر سناً. فالفئة العمرية التي تقل عن 35 سنة تشكل ما يقارب 93% من العينة. في المقابل، الفئات العمرية الأكبر من 35 سنة تمثل نسبة ضئيلة جداً من العينة (7%). التركيبة العمرية للعينة تظهر أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من

الشباب تحت سن 35. يعكس هذا التوزيع اتجاهات ديموغرافية محددة ويمثل تحديات في تحقيق تمثيل شامل لكافة الفئات العمرية.

الجدول رقم (03) : يمثل التوزيع حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
65,1%	28	اعزب
30,2%	13	متزوج
2,3%	1	مطلق
2,3%	1	ارمل
100%	43	المجموع

#### التعليق

يمثل الجدول توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويوضح التكرارات والنسب المئوية لكل حالة. بناءً على البيانات المقدمة فإن غالبية المشاركين في الدراسة هم من العزاب، يليهم المتزوجون، بينما الفئات الأخرى مثل المطلقين والأرامل تمثل نسبة ضئيلة جداً من العينة.

النتائج تشير إلى أن العزاب، وهم غالباً من الشباب، يمثلون الشريحة الأكبر من المهتمين بالمشاركة في الدراسات. هذا يمكن أن يكون مؤشراً على أهمية التركيز على قضايا الشباب والعزاب في السياسات الاجتماعية.

الجدول رقم (04): يمثل التوزيع حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
11,6%	5	متوسط
55,8%	24	ثانوي
32,6%	14	جامعي
100%	43	المجموع

التعليق

يمثل الجدول توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، ويوضح التكرارات والنسب المئوية لكل مستوى. بناءً على البيانات المقدمة أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو جامعي. لا يوجد أي مشارك بمستوى تعليمي ابتدائي، مما يعني أن جميع المشاركين لديهم على الأقل مستوى متوسط من التعليم.

النتائج تشير إلى أن الأغلبية من المشاركين قد أكملوا تعليمهم الثانوي أو العالي . الأفراد ذوو المستويات

التعليمية الأعلى قد يكون لديهم اهتمام أكبر بالمشاركة في الأبحاث والدراسات، ربما بسبب وعيهم بأهمية

البحث العلمي أو بسبب متطلبات الدراسة والعمل التي تفرض عليهم الانخراط في مثل هذه الأنشطة

الجدول رقم (05): يمثل التوزيع حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	81,4%
من 5 إلى 10 سنوات	7	16,3%
أكثر من 10 سنوات	1	2,3%
المجموع	43	100%

التعليق

توزيع الأقدمية يظهر أن العينة تتكون بشكل كبير من الأفراد ذوي الأقدمية القصيرة (أقل من 5 سنوات)،

مع وجود نسبة أقل من الأفراد ذوي الأقدمية المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) وعدد قليل جداً من

الأفراد ذوي الأقدمية الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

هذا التوزيع يعكس ديناميكية العمل الحالية و التي قد تعكس واقعاً حيث يتم توظيف عدد كبير من الأفراد

الجدد، أو قد يكون هناك معدل عالي من التدوير الوظيفي الذي يجعل نسبة كبيرة من الأفراد تحت فئة

الأقدمية الأقل من 5 سنوات.

المحور الثاني: هل تؤثر الظروف الفيزيكية على الأداء الوظيفي

الجدول رقم: (06) يبين هل هيكل المصنع متوافق مع شروط العمل خاصة في الجانب الفيزيقي؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	65,1%
لا	15	34,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية المشاركين (65.1%) يرون أن هيكل المصنع متوافق مع شروط

العمل، خاصة في الجانب الفيزيقي، مما يعكس رضا عام عن بيئة العمل المادية في المصنع. ومع ذلك،

هناك نسبة لا بأس بها (34.9%) من المشاركين الذين يرون العكس، مما يشير إلى وجود مشكلات

محتملة في الجانب الفيزيقي لشروط العمل.

قد يكون هذا التفاوت دليلاً على وجود تفاوت في تقييمات الموظفين للظروف الفيزيكية أو ربما وجود

أقسام أو مناطق معينة في المصنع تحتاج إلى تحسينات.

الجدول رقم (07): يبين هل الظروف الفيزيكية للعمل مناسبة؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	65,1%
لا	15	34,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تشير البيانات إلى أن 65.1% من المشاركين يعتقدون أن الظروف الفيزيكية للعمل مناسبة، بينما 34.9%

منهم يرون أنها غير مناسبة.



تعكس هذه النتائج رضى الأغلبية عن الظروف المادية في بيئة العمل، إلا أن النسبة الكبيرة لمن يرونها غير مناسبة (حوالي الثلث) تدل على وجود مشكلات يجب معالجتها. قد تكون هذه المشكلات متعلقة بعوامل مثل التهوية، الإضاءة، درجة الحرارة، أو السلامة العامة في المصنع.

الجدول رقم (08): في رأيك هل العمل في تلك الظروف تمكنك من تحسين أدائك؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	60,5%
لا	17	39,5%
المجموع	43	100%

التعليق

بناءً على البيانات المقدمة، يبدو أن 60.5% من المشاركين يرون أن العمل في تلك الظروف يمكنهم من تحسين أدائهم، بينما يرى 39.5% منهم أنه لا يمكنهم ذلك.

يُظهر هذا التوزيع تفاوتاً في تقديرات المشاركين بشأن تأثير الظروف العملية على أدائهم. قد يكون السبب وراء ذلك فرص التطوير والتحسين المتاحة في الظروف الحالية، أو على العكس، العوائق والتحديات التي يواجهونها .

الجدول رقم (09): إذا كانت الظروف غير مناسبة فيها تتمثل في هذه الظروف ؟

الظروف الغير مناسبة	التكرارات	النسبة المئوية
حرارة	18	41,9%
ضوضاء	20	46,5%
إضاءة منخفضة	5	11,6%
المجموع	43	100%

#### التعليق

البيانات المقدمة تظهر أن الظروف غير المناسبة في العمل تتمثل في عدة عوامل، حيث يعتبر 41.9%

من المشاركين أن الحرارة غير مناسبة، و46.5% يرون أن الضوضاء غير مناسبة، بينما يعتبر 11.6%

أن الإضاءة منخفضة غير مناسبة.

هذه البيانات تشير إلى وجود مشكلات متعددة في بيئة العمل تؤثر على راحة وسلامة العاملين. الحرارة

العالية، الضوضاء الزائدة، والإضاءة المنخفضة يمكن أن تؤثر على تركيز وأداء العاملين بشكل سلبي

وتزيد من مستويات التعب والإجهاد.

الجدول رقم ( 10): هل تسعى المؤسسة لتحسين ظروف العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	76,7%
لا	10	23,3%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 76.7% من المشاركين يرون أن المؤسسة تسعى لتحسين ظروف العمل، بينما يرى 23.3% أنها لا تسعى لذلك.

هذه النتائج تعكس تقدير الموظفين لجهود المؤسسة في تحسين بيئة العمل. يمكن أن تشير النسبة العالية من الإجابات بـ "نعم" إلى وجود استجابة إيجابية من المؤسسة لمختلف القضايا والتحديات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل. في المقابل، يمكن أن تعكس الإجابات بـ "لا" على أن الموظفين لا يشعرون بالرضا عن الجهود المبذولة من المؤسسة في هذا الصدد أو أنها لم تكن كافية.

الا انه عندما تم سؤالهم عن "ماهي أهم التحسينات" لم تتم الإجابة و تركت الخانة فارغة

الجدول رقم (11) هل الظروف الفيزيائية الموجودة تشجعك على الاستمرار في العمل؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	67,4%
لا	14	32,6%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تشير البيانات إلى أن 67.4% من المشاركين يشعرون بأن الظروف الفيزيائية الموجودة تشجعهم على

الاستمرار في العمل، بينما يرى 32.6% أنها لا تشجعهم على ذلك

هذه النتائج تعكس تأثير الظروف الفيزيائية في محيط العمل على رغبة الموظفين في الاستمرار في

العمل. يمكن أن تؤدي الظروف المريحة والملائمة إلى زيادة الرضا والإنتاجية، بينما يمكن أن تؤدي

الظروف غير المريحة وغير المناسبة إلى انخفاض الرغبة في الاستمرار في العمل وزيادة معدلات

التغيير والاستقالة.

الجدول رقم (12) هل أصبت بأمراض نتيجة الظروف الفيزيائية الموجودة في العمل؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	37,2%
لا	27	62,8%
المجموع	43	100%

#### التعليق

بين البيانات أن 37.2% من المشاركين أبلغوا عن تعرضهم لأمراض نتيجة الظروف الفيزيائية الموجودة في العمل، بينما أبلغ 62.8% منهم عدم تعرضهم لذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين قد تعرضوا للإصابة بأمراض ناتجة عن الظروف الفيزيائية في بيئة العمل. يمكن أن تشمل هذه الأمراض مشاكل التنفس بسبب سوء التهوية، أو

مشاكل السمع بسبب الضوضاء الزائدة، أو غيرها من المشاكل الصحية المرتبطة بظروف العمل.

الجدول رقم (13) هل بسبب الظروف الفيزيائية تتغيب عن العمل ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	30,2%
لا	30	69,8%
المجموع	43	100%

التعليق

تشير البيانات إلى أن 30.2% من المشاركين أبلغوا عن تغييهم عن العمل بسبب الظروف الفيزيائية، بينما أبلغ 69.8% منهم عدم تأثرهم بذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين قد يتأثروا بشكل سلبي ويتغيبون عن العمل بسبب الظروف الفيزيائية غير الملائمة في مكان العمل. قد تشمل هذه الظروف على سبيل المثال الحرارة الزائدة، أو الضوضاء الزائدة، أو غيرها من العوامل التي تؤثر على راحة وصحة الموظفين

الجدول رقم (14) هل تستخدم وسائل الوقاية للوقاية من الظروف الفيزيائية؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	38,8%
لا	22	51,2%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 38.8% من المشاركين يستخدمون وسائل الوقاية للوقاية من الظروف الفيزيائية، بينما يبلغ 51.2% منهم لا يستخدمونها.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين الذين لا يستخدمون وسائل الوقاية للوقاية من الظروف الفيزيائية في مكان العمل. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وعيهم بأهمية استخدام هذه الوسائل أو لعدم توفرها بشكل كافي من قبل إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (15) هل تسمع ضوضاء بالمصنع نتيجة طبيعة العمل ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	60,5%

لا	17	39,5%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 60.5% من المشاركين يسمعون ضوضاء في المصنع ، بينما يبلغ 39.5% منهم لا يسمعون ضوضاء.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يتعرضون لضوضاء في مكان العمل نتيجة لطبيعة العمل في المصنع. يمكن أن تكون هذه الضوضاء مصدرًا للإزعاج والتشتت للعمال، كما يمكن أن تؤثر على التركيز والإنتاجية.

بالنسبة للمجيبين ب نعم ، حين تم سؤالهم هل الضوضاء التي تسمعونها مرتفعة ، لم تتم الإجابة عن السؤال و تركت خانته فارغة.

المحور الثالث: تأثير العلاقات المهنية على الاداء الوظيفي

الجدول رقم (16): هل علاقتك جيدة مع مرؤوسيك ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-----------	----------------



نعم	32	%74,4
لا	11	%25,6
المجموع	43	%100

التعليق

تشير البيانات إلى أن 74.4% من المشاركين يقولون إن علاقتهم جيدة مع مرؤوسيتهم، بينما يقول 25.6% منهم إن العلاقة غير جيدة.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن علاقتهم مع مرؤوسيتهم جيدة، مما يعكس تفاعل إيجابي بين العاملين والإدارة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من العاملين الذين يشعرون بعدم جودة العلاقة مع مرؤوسيتهم يشير إلى وجود بعض التحديات في التفاعل بينهم.

الجدول رقم (17): ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-----------	----------------

رسمي	31	72,1%
غير رسمي	12	27,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تشير البيانات إلى أن طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة هي الاتصال الرسمي بنسبة 72.1%، في حين أن الاتصال غير الرسمي يشكل نسبة 27.9%.

هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تميل إلى الاعتماد على الاتصال الرسمي بين الموظفين، مثل الاتصال عبر البريد الإلكتروني الرسمي أو الاجتماعات الرسمية. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك أيضاً بعض الاتصالات غير الرسمية، مثل الدردشات العفوية أو اللقاءات غير الرسمية، التي قد تسهم في تعزيز الروح الفريقية وتعزيز التواصل بين الموظفين.

الجدول رقم (18) هل لديك علاقة جيدة مع زملائك في العمل؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	76,7%

لا	10	%23,3
المجموع	43	%100

### التعليق

تشير البيانات الى أن 76.7% من المشاركين يقولون إن لديهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل، بينما يقول 23.3% منهم لا يملكون علاقة جيدة.

هذه النتائج تبين أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بأن لديهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، مما يعكس تفاعل إيجابي بين العاملين. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من العاملين الذين لا يشعرون بوجود علاقة جيدة مع زملائهم يشير إلى وجود بعض التحديات في التفاعل بينهم.

الجدول رقم (19) هل تعتقد أن ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%58,1

لا	18	%41,9
المجموع	43	%100

## التعليق

تظهر البيانات أن 58.1% من المشاركين يعتقدون أن ضعف التفاعل بينهم وبين رؤسائهم يساهم في انخفاض مستوى أدائهم، بينما يعتقد 41.9% منهم أنه لا يساهم في ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن ضعف التفاعل مع رؤسائهم يؤثر سلبًا على أدائهم. يمكن أن يكون هذا الضعف ناتجًا عن عدم وضوح التوجيه أو عدم تقديم الدعم الكافي من الإدارة، مما يؤدي إلى انخفاض الرغبة في العمل وتقليل الإنتاجية.

الجدول رقم (20) هل تشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	%76,7

لا	10	%23,3
المجموع	43	%100

التعليق

تشير البيانات إلى أن 76.7% من المشاركين يشعرون بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل، بينما يشعر 23.3% منهم بعدم وجود هذا الارتباط.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بارتباط قوي بجماعة العمل، مما يعكس الروح الفريقية والتعاونية داخل المؤسسة. ومع ذلك، يجدر بالإشارة إلى أن هناك نسبة غير قليلة من المشاركين الذين لا يشعرون بذلك، وهو ما يمكن أن يشير إلى وجود بعض التحديات في بناء الروابط الاجتماعية وتعزيز الانتماء إلى الفريق.

الجدول رقم (21) هل علاقتك مع زملائك من نفس منطقة سكنك جيدة ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%67,4
لا	14	%32,6
المجموع	43	%100

## التعليق

تبين البيانات أن 67.4% من المشاركين يرون أن علاقتهم مع زملائهم من نفس منطقة السكن جيدة، بينما يشعر 32.6% منهم بأن العلاقة ليست جيدة.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين يتمتعون بعلاقات جيدة مع زملائهم الذين يعيشون في نفس منطقة السكن. يمكن أن تساهم هذه العلاقات في تعزيز الروح الفريقية والتعاون داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من العاملين الذين لا يشعرون بوجود علاقة جيدة مع زملائهم من نفس منطقة السكن يمكن أن يكون نتيجة لعوامل مختلفة مثل اختلافات الشخصيات أو اهتمامات مختلفة.

الجدول رقم (22) هل تعتقد أن روح العمل الجماعي سائدة داخل المؤسسة ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	67,4%
لا	14	32,6%
المجموع	43	100%

## التعليق

تظهر البيانات أن 67.4% من المشاركين يرون أن روح العمل الجماعي سائدة داخل المؤسسة، بينما يرى 32.6% منهم أنها غير سائدة، هذه النتائج تشير إلى وجود تفاوت في الإدراك حول سيادة روح العمل الجماعي داخل المؤسسة بين المشاركين. بينما يشعر البعض بأن هناك تفاعل وتعاون جيد بين العاملين، يعتبر آخرون أن هذه الروح الجماعية غير سائدة بنفس القدر.

الجدول رقم (23) هل لديك تواصل مع زملائك خارج أوقات العمل ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	76,7%
لا	10	23,3%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تبين البيانات أن 76.7% من المشاركين يقولون إن لديهم تواصل مع زملائهم خارج أوقات العمل، بينما يقول 23.3% منهم أنهم لا يملكون هذا التواصل.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يحافظون على تواصل مع زملائهم خارج ساعات العمل، مما يعكس العلاقات الاجتماعية القوية بينهم. ومن المحتمل أن يكون هذا التواصل مفيداً لبناء الصداقات وتعزيز الروابط بين الزملاء، وقد يؤثر إيجابياً على العمل الجماعي والتفاعل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24) هل سبق وتعرضت لمناوشات بين وبين مدير المصنع ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	53,5%
لا	20	46,5%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 53.5% من المشاركين قد تعرضوا لمناوشات بينهم وبين مدير المصنع، بينما يقول

46.5% منهم أنهم لم يتعرضوا لمثل هذه المناوشات.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين قد واجهوا مناوشات مع مدير المصنع في

السابق. يمكن أن تكون هذه المناوشات مؤشراً على وجود توتر في العلاقة بين الموظفين والإدارة، ويمكن

أن تؤثر على بيئة العمل والأداء العام.



الجدول رقم (25) هل الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل لازم؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	72,1%
لا	12	27,9%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تشير البيانات إلى أن 72.1% من المشاركين يرون أن الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات

الضرورية بشكل لازم، بينما يرى 27.9% منهم أنه لا يساعد في ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك إدراكاً لدور الاتصال الفعال في تبادل المعلومات الضرورية داخل المؤسسة. فعندما يكون هناك اتصال جيد بين الأفراد والأقسام، يتسنى للمعلومات أن تتدفق بشكل سلس وفعال، مما يساعد في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الفعالية في العمل.

الجدول رقم (26) هل ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	58,1%
لا	18	41,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 58.1% من المشاركين يرون أن ضعف التفاعل بينهم وبين رؤسائهم يساهم في انخفاض مستوى أدائهم، بينما يرى 41.9% منهم أنه لا يساهم في ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين يربطون بين ضعف التفاعل مع رؤسائهم وانخفاض مستوى أدائهم. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وضوح التوجيه أو نقص الدعم من الإدارة، مما يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل بكفاءة أو زيادة الإجهاد والتوتر.

المحور الرابع: تؤثر العمليات التنظيمية على الاداء الوظيفي

الجدول رقم(27): هل هناك عدالة في توزيع أعباء العمل؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	58,1%
لا	18	41,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 58.1% من المشاركين يرون أنه يوجد عدالة في توزيع أعباء العمل، بينما يرى

41.9% منهم أنه لا يوجد.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك تقدير من قبل العديد من الموظفين للعدالة في توزيع أعباء العمل داخل

المؤسسة، مما يشير إلى وجود نظام يعتبرونه عادلاً في توزيع المهام والمسؤوليات بينهم. ومع ذلك، فإن

هناك نسبة غير قليلة من المشاركين لا يرون وجود العدالة في هذا التوزيع، مما يشير إلى وجود شكوك

أو استياء بين بعض الموظفين بشأن عدم تكافؤ توزيع العمل

الجدول رقم (28) هل ساعات الدوام مناسبة؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	67,4%
لا	14	32,6%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تبين البيانات أن 67.4% من المشاركين يرون أن ساعات الدوام مناسبة، بينما يرى 32.6% منهم أنها غير مناسبة.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك أغلبية من الموظفين يرون أن ساعات الدوام ملائمة لهم، مما يعكس رضاهم عن جدول العمل الحالي وتوافقه مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية. ومع ذلك، فإن هناك نسبة من

الموظفين لا تجد ساعات العمل مناسبة، وهذا قد يكون نتيجة لعدة عوامل مثل عدم توافقها مع أنماط حياتهم أو احتياجاتهم الشخصية أو المهنية.

الجدول رقم (29) هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على أداء مهامك بكفاءة؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	74,4%
لا	11	25,6%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تبين البيانات أن 74.4% من المشاركين يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، بينما يرى 25.6% منهم أنه لا يساعدهم في ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك غالبية من الموظفين يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة يسهل عليهم أداء مهامهم بكفاءة، وهذا قد يعكس تنظيمًا جيدًا للأقسام والمسؤوليات والإجراءات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (30): هل تقوم الادارة بالتعرف على احتياجاتكم لتحسين مستوى أدائكم ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	58,1%
لا	18	41,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 58.1% من المشاركين يرون أن الإدارة تقوم بالتعرف على احتياجاتهم لتحسين مستوى أدائهم، بينما يرى 41.9% منهم أنها لا تقوم بذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين يشعرون بأن الإدارة تهتم بالتعرف على احتياجاتهم وتقديم الدعم لهم من أجل تحسين مستوى أدائهم. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أخرى من المشاركين لا تشعر بأن الإدارة تقوم بذلك، مما قد يشير إلى عدم وجود آليات فعالة لتقديم الدعم والمتابعة من قبل الإدارة، أو عدم وجود تواصل كافٍ بين الإدارة والموظفين بشأن احتياجاتهم وتطلعاتهم.

الجدول رقم (31) هل تتيح المؤسسة فرص الترقية والتطور في المسار العملي؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	58,1%
لا	18	41,9%
المجموع	43	100%

التعليق

تبين البيانات أن 58.1% من المشاركين يرون أن المؤسسة تتيح فرص الترقية والتطور في المسار العملي، بينما يرى 41.9% منهم أنها لا تتيح ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين يرى أن المؤسسة توفر فرصاً للترقية والتطور في مسار العمل، مما يعكس وجود نظام منظم للتطوير المهني وتقديم الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم والتقدم في مسارهم المهني داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أخرى من المشاركين لا ترى أن هذه الفرص متاحة، وهذا قد يكون بسبب عدم وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في الترقيات، أو عدم وجود شفافية في العمليات المتعلقة بالتطوير المهني.

الجدول رقم (32) هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	62,8%
لا	16	37,2%
المجموع	43	100%

#### التعليق

تبين البيانات أن 62.8% من المشاركين يرون أن المؤسسة تقدم حوافز، بينما يرى 37.2% منهم أنها لا

تقدم ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين يستفيدون من حوافز مقدمة من المؤسسة، مما يعكس إدراكهم لقيمة الحوافز في تحفيزهم وتعزيز رضاهم في العمل. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أخرى من المشاركين لا تستفيد من حوافز، وهذا قد يكون بسبب عدم توافرها أو عدم وضوح سياسات وشروط الحصول عليها.

الجدول رقم (33) إذا كانت الاجابة بنعم، هل الحوافز مادية او معنوية

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-----------	----------------



حوافز مادية	18	72%
حوافز معنوية	7	28%
المجموع	25	100%

### التعليق

تبين البيانات أن 72% من المجيبين بنعم على السؤال السابق يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي مادية، بينما يرى 28% منهم أنها معنوية.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك غالبية من الموظفين يستفيدون من حوافز مادية مقدمة من المؤسسة، وهذه الحوافز غالبًا ما تكون عبارة عن مكافآت مالية أو مزايا مادية أخرى تعزز من مستوى الرضا والتحفيز لديهم. بالمقابل، هناك نسبة أقل من الموظفين يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي معنوية، وقد تكون هذه الحوافز عبارة عن تقدير واعتراف بالجهود والإنجازات، وتوفير فرص للتطوير المهني والنمو الشخصي.

### 33- حسب رأيك ماهو تقييمك للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

الأجوبة على السؤال الأخير كانت قليلة جدا. لكنها تنوعت بين 'حسن نوعا ما' و 'جيد جدا' الى 'جيد و مناسب' و 'إجابة واحدة كانت ' غير ملائم'.

تشير الردود القليلة حول تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسة إلى تنوع الآراء بين "جيد نوعًا ما"، "غير ملائم"، و"حسن نوعًا ما". يعكس ذلك وجود تباين في رضا الموظفين عن البيئة التنظيمية، حيث يرى

البعض أنها مقبولة ولكن تحتاج إلى تحسينات، بينما يراها آخر ونغير مائة وتحتاج إلى تغييرات جوهرية.

### خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى: ( تأثير ظروف العمل الفيزيائية على الأداء الوظيفي): تشير بيانات الفرضية التي تمثلت خلال الجدول رقم 6 الذي يمثل شروط العمل في الجانب الفيزيائية حيث جاءت نسبة 65.1 بالمئة ممن أفادوا أن المؤسسة توفر شروط عمل فيزيائية جيدة وكذلك الجدول رقم 8 الذي يشير إلى أن الظروف السائدة تساهم في تحسين أداء العامل وذلك بنسبة 60 بالمئة. ناهيك عم الجدول رقم 11 الذي أكد فيه الباحثين أن الظروف الفيزيائية السائدة تشجع على الاستمرارية في العمل في ظل هذا يتأكد لنا أن فرضية الدراسة تم تحقيقها بنسبة كبيرة.

### 2 مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية

- مناقشة في الدراسة في ظل الفرضية الثانية تمثل البيانات المتحصل عليها من الجدول 17 إلى 27 بيانات تدل على مختلف مؤشرات هذه الفرضية ففي هذا السياق نلاحظ ان في الجدول رقم 20 ان ضعف التفاعل بين العمال والمرؤوسين يساهم في انخفاض مستوى الاداء حيث كانت النسبة 58.1 بالمئة وان العمال لديهم علاقات جيدة مع بعض وانهم يشعرون بروح العمل الجماعي داخل المؤسسة كما نجد في الجدول رقم 24 ان العمال بنسبة 76.7 بالمئة لديهم تواصل مع بعضهم خارج ساعات العمل مما يعكس العلاقات الاجتماعية القوية بينهم

- كما نلاحظ ان التواصل بين العمال وزملائهم او بين رؤساءهم يساهم في انخفاض مستوى الاداء العمل وبهذا نلاحظ فرضية الدراسة تحققت بنسبة كبيرة.

### 2- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة:

تتمثل البيانات المتحصل عليها من الجدول 28 الى 33 والتي تدل على مختلف مؤشرات هذه الفرضية.

حيث توصلنا الى نتائج مفادها انه يوجد هيكل تنظيمي مساعد العمال على الاداء مهم بكفاءة، حيث كانت نسبة الاجابة بنعم قدرت 74 بالمئة هذا يشير الي غالبية الموظفين يرون ان الهيكل التنظيمي يسهل عليهم اداء مهامهم بكفاءة.

-ونلاحظ من خلال الجدول 31 ان المؤسسة تقوم بالتعرف على احتياجات العمال وتقدم لهم الدعم من اجل تحسين ادائهم كما ان تمنح لهم فرص الترقية والتطور خلال مسارهم الوظيفي.

-كما نلاحظ خلال الجدول رقم 33 ان المؤسسة تقدم حوافز حيث كانت الاجابة بنسبة 62.8 بالمئة وهذه النتائج تشير الى ان هناك نسبة معتبرة من الموظفين يستفيدون من الحوافز التي تقدمها المؤسسة حيث نجد ان معظم الاجابات كانت ان الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة حوافز مادية وهذا ما يعكس ادراكهم لقيمة الحوافز ويزيد من رضاهم الوظيفي وكذا أداء مهامهم بكفاءة. في ظل هذا يتأكد لنا أنا فرضية الدراسة تم تحقيقها بنسبة كبيرة.

### سادسا نتيجة عامة:

إن البحث الإجتماعي يسعى إلى تقديم تفسيرات حول الظاهرة المدروسة وفي ظل دراستنا الحالية وإستنادا إلى جملة الإجراءات المنهجية المتبعة وكذلك البيانات المتوفرة على مستوى الدراسة الميدانية وبعد مناقشة نتائج الدراسة في الفرضيات توصلنا إلى نتائج مفادها أن المؤسسة الاقتصادية توفر شروط فيزيقية جيدة تساعد العمال على أداء مهامهم بكفاءة كما أن الظروف السائدة داخل المؤسسة تساعد في الاستمرار في العمل وزيادة إنتاجهم.

كما توصلنا إلى أنه العلاقات المهنية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بشكل جيد حيث أنه كلما شعر الفرد بشعور الإنتماء داخل المؤسسة كلما زادت كفاءته في العمل وأن العلاقة القائمة بين الرؤساء والعمال أيضا تساهم في تدفق المعلومات بشكل جيد.

في حين نجد أنه كلما كانت العمليات التنظيمية مناسبة مع العمال كلما زاد رضاهم الوظيفي حيث نجد أن كلما كانت وفرت المؤسسة فرص الترقية وكذا تقديم حوافز كلما زاد رضاه على العمل وزادت كفاءته. لهذا نصل إلى نتيجة عامة مفادها أنه العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة تكامل حيث انه كلما كان المناخ التنظيمي جيد ومناسب للعامل كلما كان أداءه الوظيفي عالي.

خاتمة



## خاتمة

المناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد في مؤسسة اقتصادية ويتأثر بها سلوكهم وأدائهم الوظيفي على الرغم من أنه يمكن أن يكون هناك عوامل متعددة تؤثر على الأداء الوظيفي إلا أن المناخ التنظيمي يمكن أن يكون له دور كبير في تعزيز أو تفويض هذا الأداء على سبيل المثال عندما يكون المناخ التنظيمي إيجابياً، حيث يشعر الموظفون بالدعم والتشجيع والثقة فإنهم عادة ما يكونوا أكثر رضا والتزاماً وإنتاجية لي أدائهم بالمقابل عندما يكون المناخ التنظيمي سلبياً حيث يسود التوتر والضغط وعدم اليقين فقد يؤدي هذا إلى انخفاض في الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الانصراف والاستقالة لذا يجب أن تعمل المؤسسات الاقتصادية على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الأفراد ويعزز أدائهم الوظيفي وذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تشجع الشفافية والتواصل الفعال والعدالة التنظيمية بالإضافة إلى ذلك يمكن للمناخ التنظيمي الإيجابي أن يعزز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية حيث يشعر الموظفون بالحرية لتقديم الأفكار الجديدة واستكشاف الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه الشركة مما يقلل من معدلات التحول الوظيفي ويساهم في بناء ثقافة عمل قوية مستدامة .

وفي الأخير يعد فهم وتعزيز المناخ التنظيمي احد العوامل الرئيسية في تحسين أداء الموظفين وبالتالي المساهمة لي تحقيق النجاح داخل المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع



## القواميس والمعاجم

1. أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1984

## الكتب

2. إحسان محمد الحسن - النظريات الإجتماعية والمتقدمة- دار وائل للنشر ط03- 2015

3. أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1971

4. أكرم أحمد رضا الطويل- إسرائء وعد الله قاسم حمدي المناخ التنظيمي وحلقات الجودة دار  
الحامد للنشر والتوزيع ط1-2015

5. حسين محمد الحرارشة- إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي- ط 1- دار جليس الزمان-  
2011

6. خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة، اللوزي و أنعام الشهابي الملوك التنظيمي مفاهيم  
معاصرة. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع الطبعة1، 2009.

7. رجاء وحيد دويدري- البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية- دار الفكر المعاصر-  
ط 1- 2000

8. سيد محمد جاد الربة التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي دار الفجر النشر  
والتوزيع، مصر 2013

9. عبد الفتاح . عبد الحميد العربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية الطبعة  
الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، 2007

10. عفيف صديق محمد وآخرون، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة،  
الإسكندرية 2009، مصر

11. عقيل حسين عقيل- فلسفة مناهج البحث العلمي مكتبة مدبولي- جامعة الفاتح- كلية  
العلوم الاجتماعية

12. فاروق عبد فليه- السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية دار  
المسيرة عمان الأردن سنة 2005 ط 1

13. القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في  
المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل 2009، الأردن

14. القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات  
المختلفة -5- دار وائل -2009- الأردن





## قائمة المراجع والمصادر

15. لوكية الهاشمي-بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي -دار الأيام الطبعة العربية 2016 .
16. محمد الكرخي- مؤشرات الأداء الرئيسية دار المناهج للنشر والتوزيع ط 1 عمان- 2020
17. محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي- دار الكتب- ط الثالثة اليمن- 2013
18. -محمد عبيدات وآخرون- منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات- دار وائل للنشر ط2- عمان 1999 غريب حسن : المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والاشهار، ط1، الأغواط 95 الجزائر، 2016
19. محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1999
20. محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الخامسة دار وائل 2010
21. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة- دار وائل 2010
22. مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2000
23. ناصر محمد مسعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 10، 2010.

### الرسائل الجامعية:

24. إيهاب محمود عايش الطيب- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية غزة-2008 .
25. بوعطيط جلال الدين- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمد قسنطينة سنة 2008/ 2009 .



## قائمة المراجع والمصادر

26. بوقطف محمود- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014
27. جديدي نجيبه المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013
28. رزيقة جايب- تأثير المناخ التنظيمي على عملية إتخاذ القرارات الادارية-أطروحة دكتوراه-كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية-جامعة الجزائر 3 سنة 2021
29. عادل حسن الحسني علي الرئيس- الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي- رسالة ماجستير في الآداب - السنة غير مذكورة
30. كمال راتب نوفل-أثر الانضباط على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير 2015
31. محمد لمين بو معرف دور أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه، الجزائر: معهدالتربية البدنية سيدي عبد الله التخصص الناطق البدني التربوي 2016
32. مزياني الوناس أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر اساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية- الجزائر-مارس 2016
33. مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارته منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2010
34. نوري نور الدين دودو- الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر 3 أبو القاسم سعد الله سنة 2016 / 2017
35. نوري نور الدين دودو. الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله سنة 2016 / 2017.

المجلات والدوريات



## قائمة المراجع والمصادر

36. البشير غربي- أيوب مسيكر- رانية هادف- واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة للإدارية الوسطى - العدد02 المجلد 05 مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية ديسمبر 2022.
37. حامي فريد-المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه-العدد 3 المجلد 27-سنة 2023.
38. حسام الدين نزاري-زكرياء لطرش نماذج المناخ التنظيمي-العدد 8 مجلة أبحاث نفسية وتربوية الجزائر 8جانفي 2016
39. سفيان بوعطيط- رانية هادف المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينهاالعدد 06 المجلد 2 المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات أبريل 2019 .
40. سفيان بوعطيط-رانية هادف- المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه- العدد 6- المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات-الجزائر-أفريل 2019
41. عبد الرزاق بن علي- هدى شهيد- مسببا الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت- مجلة معهد العلوم الإقتصادية العدد02 المجلد 22 الجزائر 2019.
42. عبد العزيز علي مرزوق -إنعام السيد فهيم خطاب- أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر شيخ- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية- العدد 18 المجلد 01 مصر جويلية 2020
43. مريم أرفيس- الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - العدد 6- مجلة التغيير الاجتماعي- جامعة بسكرة- الجزائر.
44. مغربي السعيد- العيداني إلياس- أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مجلة المعيار- المجلد 12- العدد 02- ديسمبر 2021
45. ملعب سليمة علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية مجلة الاقتصادالجديد العدد 18 المجلد 01 الجزائر 2018
- المحاضرات والندوات :**
46. دناقة أحمد- محاضرات في نظريات التنظيم- مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع- ط 1- الجزائر- 22 ماي 2022.
47. سعاد حفاف- محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير- مقدمة لطلبة الليسانس سنة ثانية ل. م. د كلية الحقوق والعلوم السياسية- قسم العلوم السياسية- قسم العلوم السياسية جامعة حسبية بن بوعلي الشلف سنة 2018/2019.

## قائمة المراجع والمصادر



48. مباح مليكة-محاضرات في مقياس نظريات التنظيم- مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة  
السنة الاولى ماستر ل. م. د علم الاجتماع تنظيم وعمل- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- قسم  
العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون سنة 2022 /2023

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييريج -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل  
استمارة بحث حول موضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة  
- دراسة ميدانية على وحدة إلكترونيات بمؤسسة جيون إلكترونيك -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

- د/ لعوارم مهدي

- مخالفة مروة

نرجوا من عمالنا الأعزاء، التعاون معنا والإجابة على هذه الأسئلة المتعلقة بموضوع  
دراستنا. بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تتعدى حدود البحث العلمي، وشكرا.

السنة الجامعية: 2023-2024



المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 25 سنة  26-35 سنة
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  شهادات أخرى
- 5- الإقدمية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانيا : هل تؤثر الظروف الفيزيكية على الأداء الوظيفي

6- هل هيكل المصنع متوافق مع شروط العمل خاصة في الجانب الفيزيقي؟

نعم  لا

هل الظروف الفيزيكية للعمل مناسبة؟

نعم  لا

7- في رأيك هل العمل في تلك الظروف تمكنك من تحسين أدائك؟

نعم  لا

8- إذا كانت الظروف غير مناسبة فيها تتمثل في هذه الظروف؟



حرارة

ضوضاء

إضاءة منخفضة

أخرى .....

09- هل تسعى المؤسسة لتحسين ظروف العمل

نعم  لا

في حالة الإجابة ب نعم

ماهي أهم التحسينات

10- هل الظروف الفيزيائية الموجودة تشجعك على الاستمرار في العمل؟

نعم  لا

11- هل أصبت بأمراض نتيجة الظروف الفيزيائية الموجودة في العمل؟

نعم  لا

12- هل بسبب الظروف الفيزيائية تتغيب عن العمل؟

نعم  لا

13- هل تستخدم وسائل الوقاية للوقاية من الظروف الفيزيائية؟

نعم  لا





14- هل تسمع ضوضاء بالمصنع نتيجة طبيعة العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب نعم

هل هي مرتفعة .....؟

ثالثاً: تأثير العلاقات المهنية على الأداء الوظيفي

15- هل علاقتك جيدة مع مرؤوسيك؟

نعم  لا

16- ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة؟

رسمي

غير رسمي

17- هل لديك علاقة جيدة مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

18- هل تعتقد أن ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟

نعم  لا

19- هل تشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل؟



نعم  لا

20- هل علاقتك مع زملائك من نفس منطقة سكنك جيدة ؟

نعم  لا

21- هل تعتقد أن روح العمل الجماعي سائدة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

22- هل لديك تواصل مع زملائك خارج أوقات العمل ؟

نعم  لا

23- هل سبق وتعرضت لمناوشات بين وبين مدير المصنع ؟

نعم  لا

24- هل الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل لازم ؟

نعم  لا

25- هل ضعف التفاعل بينك وبين رؤسائك يساهم في انخفاض مستوى أدائك ؟

نعم  لا

رابعا: تؤثر العمليات التنظيمية على الأداء الوظيفي

26- هل هناك عدالة في توزيع أعباء العمل؟



نعم  لا

27- هل ساعات الدوام مناسبة؟

نعم  لا

28- هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على أداء مهامك بكفاءة؟

نعم  لا

29- هل تقوم الإدارة بالتعرف على احتياجاتكم لتحسين مستوى أدائكم؟

نعم  لا

30- هل تتيح المؤسسة فرص الترقية والتطور في المسار العملي؟

نعم  لا

31- هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم

- حوافز مادية

- حوافز معنوية

32- حسب رأيك ماهو تقييمك للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة





## ملخص الدراسة:

:  
تسعى هذه الدراسة إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي وكيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة مصنع 'جيون' حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي كالآتي: الظروف الفيزيائية، العلاقات المهنية، العمليات التنظيمية. حيث قمنا بتوزيع استمارات على عمال المصنع قدرت عدد هذه الاستمارات 50 استمارة واسترجعنا 43 استمارة قابلة لتحليل والتفسير فقد توصلنا إلى نتائج مفادها أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية 'جيون' مناخ جيد مناسب للموظفين حيث عبر العمال بنسبة كبيرة عن مدى ارتياحهم داخل مؤسستهم حيث وجدوا مناخ تنظيمي جيد وفعال مما ساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

Résumé de l'étude : Cette étude vise à étudier la relation entre le climat organisationnel et la performance au travail et comment le climat organisationnel affecte la performance au travail au sein de l'entreprise économique privée, la Jeon Factory, où les éléments du climat organisationnel étaient les suivants : conditions physiques, relations professionnelles et processus organisationnels. En distribuant des questionnaires aux ouvriers de l'usine, le nombre de ces formulaires a été estimé à 50, et nous avons récupéré 43 formulaires qui ont pu être analysés et interprétés. Nous sommes parvenus à des résultats qui indiquent que le climat organisationnel au sein de l'institution économique « Jeon » est un mauvais état d'esprit. bon climat adapté aux employés, car les travailleurs ont exprimé un grand pourcentage de leur degré de confort au sein de leur organisation, où ils ont trouvé un bon climat organisationnel et efficace, ce qui les a aidés à améliorer leur performance au travail.

Summary of the study: This study seeks to investigate the relationship of organizational climate to job performance and how the organizational climate affects job performance within the private economic enterprise, the Jeon Factory, where the elements of the organizational climate were as follows: physical conditions, professional relationships, and organizational processes. As we distributed questionnaires to the factory workers, the number of these forms was estimated at 50, and we retrieved 43 forms that could be analyzed and interpreted. We have reached results that indicate that the organizational climate within the economic institution "Jeon" is a good climate suitable for employees, as the workers expressed a large percentage of the extent of their comfort within their organization, where they found a good organizational climate. And effective, which helped them improve their job performance