

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة الهيكلة الصناعية

من طرف

بوراد أمير

أمام اللجنة المشكلة من:

ناصر مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
مراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
يدو محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
شنوفي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا

البليدة، جويلية 2014

المخلص

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا والحوافز على أداء الموارد البشرية، وقد أجريت الدراسة بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية.

وقصد تحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، قمنا بتقسيم العمل الى قسمين، حيث كان الأول نظريا متضمنا فصلين تطرقنا فيهما الى الأداء البشري وكذا المناخ التنظيمي وهذا من خلال المسح الذي قمنا به لمختلف الأدبيات والمراجع ذات الصلة، أما القسم الثاني فقد كان تطبيقيا واستعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تألفت عينة الدراسة من 92 عاملا من مختلف المستويات الإدارية وتم اختيارها بطريقة عشوائية.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلنا الى عدة نتائج لعل أهمها أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة كان في مجال البحث متدهور الى حد ما، لكن مع ذلك ظهر لنا جليا أن أداء العاملين بالمؤسسة كان في المستوى المطلوب، بمعنى أن المناخ التنظيمي ورغم تدهوره إلا أنه لم يؤثر في مستويات أداء العاملين.

وقدمت الدراسة في الأخير مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحسن من المناخ

التنظيمي بالمؤسسة وهذا بغية تحسين أداء الموارد البشرية أكثر.

RESUME

Nous avons essayé dans cette étude de connaître l'impact du climat organisationnel composé de l'organigramme, du commandement, de la communication, de la technologie et de la motivation sur la performance des ressources humaines dans l'unité de la carrosserie industrielle dans la société nationale des véhicules industriels.

Pour arriver aux buts de l'étude et pouvoir répondre aux différentes questions posées, nous avons partagé notre travail en deux parties.

La première était théorique et concernait la performance et le climat organisationnel quant à la seconde c'était l'étude du cas.

Pour cela, nous avons choisis un échantillon aléatoire formé de 92 fonctionnaires dépendants des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Après avoir traité les informations obtenues grâce à un questionnaire distribué, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

Le climat organisationnel de la société présentait des défaillances, tandis que la performance des ouvriers semblait acceptable.

Le climat organisationnel n'avait donc pas d'impact sur la performance des ressources humaines.

Pour notre part, nous avons proposé quelques recommandations pour remédier aux défaillances du climat organisationnel et cela à l'effet d'avoir un impact pour une plus grande performance des ressources humaines.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه أجمعين .يسجد الباحث لله عز وجل ثناء وعرفاناً على توفيقه إياه في إتمام هذه الدراسة بعد أن من عليه بالصبر وألبسه ثياب الصحة والعافية . ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل مراكشي محمد لمين الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وتوليه صاحبها بالعناية والاهتمام، والذي لم يبخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى عمال وحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأخص بالذكر رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد سعيد عثمانى الذي قدم لنا كافة التسهيلات في سبيل إنجاح هذا العمل.

كما لا أنسى زملائي الأعزاء باها لقمان ، عرابي محفوظ ، سعيدي فارس وعثمان عبد الله دون أن أنسى الزميلتين جمعة البتول و دندوقة هاجر.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي اللذان سهرّا على تعليمي وتربيتي، جزاهما الله كل خير

كما لا أنسى شقيقتاي العزيزتان اللتان أكن لهما كل التقدير والمحبة

والى كافة أفراد العائلة

والى كل الأصدقاء والأحباب

الفهرس

2	الملخص
4	شكر وتقدير
6	الفهرس
9	قائمة الجداول والأشكال
12	المقدمة
21	1.مدخل الى الأداء في المؤسسة الاقتصادية
22	1.1. ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
22	1.1.1. ماهية المؤسسة الاقتصادية
34	2.1.1. مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
38	3.1.1. العناصر المكونة للأداء ومحدداته
42	2.1. إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
42	1.2.1. العوامل المؤثرة على الأداء
45	2.2.1. معدلات ومعايير الأداء
49	3.2.1. طرق تحسين الأداء
53	3.1. تقييم الأداء الوظيفي

53	1.3.1. مفهوم تقييم الأداء وأهميته
59	2.3.1. فوائد تقييم الأداء وأهدافه
65	3.3.1. الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء
69	4.3.1. طرق تقييم الأداء والمشاكل المتعلقة به
83	خلاصة الفصل
84	2. دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين
85	1.2 ماهية المناخ التنظيمي
85	1.1.2. تعريف المناخ التنظيمي وأهميته
90	2.1.2. عناصر المناخ التنظيمي وخصائصه
103	3.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي ومستوياته
110	2.2. أنواع المناخ التنظيمي، قياسه، نماذجه والعوامل المؤثرة عليه
110	1.2.2. أنواع المناخ التنظيمي
115	2.2.2. قياس المناخ التنظيمي
119	3.2.2. نماذج المناخ التنظيمي
127	4.2.2. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
130	3.2. أثر عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين:
131	1.3.2. تأثير الهيكل التنظيمي و الاتصال على الأداء الوظيفي
137	2.3.2. تأثير القيادة والحوافز على الأداء الوظيفي
146	3.3.2. تأثير التكنولوجيا المستخدمة على الأداء الوظيفي
150	خلاصة الفصل
151	3. المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأثره على أداء العاملين بها
152	1.3. تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

152	1.1.3. تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ومراحل تطورها
155	2.1.3. مهام وأهداف المؤسسة
159	3.1.3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
164	2.3. تقديم الهيئة المستقبلية (وحدة الهيكلية الصناعية CIR)
164	1.2.3. تقديم وحدة الهيكلية الصناعية بالروبية CIR (تقديم قسم الموارد البشرية والتكوين
168	2.2.3. نشاطات مصلحة الموارد البشرية بوحدة الهيكلية CIR
	3.2.3. عرض لبعض عناصر المناخ التنظيمي المختارة للدراسة في وحدة الهيكلية الصناعية
171	بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
190	3.3. الإطار المنهجي للدراسة
190	1.3.3. منهج، مجتمع وعينة الدراسة
192	2.3.3. أدوات الدراسة
201	3.3.3. خصائص أفراد عينة الدراسة
205	4.3. تحليل بيانات الاستبيان
	1.4.3. تحليل واقع المناخ التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات
205	الصناعية SNVI
218	2.4.3. تحليل أداء العاملين بالمؤسسة واختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء
226	خلاصة الفصل:
227	الخاتمة
236	الملاحق
242	قائمة المراجع

قائمة الجداول

71	الاختيارات والترتيب	1.1
72	قائمة التقدير	2.1
74	مثال توضيحي لطريقة التوزيع الإجباري	3.1
77	مثال توضيحي لطريقة قوائم المراجعة	4.1
140	دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	1.2
177	جدول تفصيلي لمنحة التمدرس بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	1.3
192	حالة الموظفين في وحدة الهيكلية الصناعية لسنة 2014	2.3
195	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية	3.3
196	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإدارية ودرجته الكلية	4.3
196	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال ودرجته الكلية	5.3
197	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا ودرجته الكلية	6.3
198	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز ودرجته الكلية	7.3
198	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأداء ودرجته الكلية	8.3
199	معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان	9.3
200	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	10.3
201	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	11.3
202	توزيع أفراد العينة من حيث السن	12.3
203	توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي	13.3
204	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخدمة	14.3

205	إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي	15.3
208	إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية	16.3
210	إجابات أفراد العينة حول الاتصالات	17.3
212	إجابات أفراد العينة حول التكنولوجيا	18.3
215	إجابات أفراد العينة حول الحوافز	19.3
217	الدرجة الكلية لعناصر المناخ التنظيمي بالمؤسسة	20.3
218	إجابات أفراد العينة حول أدائهم الوظيفي	21.3
224	معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	22.3

قائمة الأشكال

45	وصف معدلات الأداء	1.1
56	أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء	2.1
160	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	1.3
170	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بوحدة الهيكلية الصناعية CIR	2.3
172	الهيكل التنظيمي لوحدة الهيكلية الصناعية بالروبية CIR	3.3
201	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	4.3
202	توزيع أفراد العينة حسب السن	5.3
203	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6.3
204	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	7.3

المقدمة

من المفروض أن تكون المؤسسة مكان يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا نادرا ما يحصل لفترة زمنية طويلة في الحياة الحقيقية بسبب ما تتعرض له المنشأة من تغيرات خارجية وداخلية تؤدي إلى ظروف غير مثالية للعمل. فقد نجد أحيانا أن الظروف الخارجية تملي على المؤسسة ضرورة التعديل في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، وأحيانا نجد أن مناخ المؤسسة قد تعكر نتيجة لفلسفة وأنماط قيادية فرضت نفسها، وفي أحيان أخرى يكون الصراع الداخلي سببا رئيسيا في تغير المناخ التنظيمي وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى إرباك حالة التوازن في المؤسسة وبالتالي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها. ونظرا لتعدد العوامل والمؤثرات، فإن المناخ التنظيمي من الاصطلاحات الإدارية التي يصعب تعريفها وتحديدها. ولا شك أن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري من ناحية وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه.

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدمها والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر، إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة المؤسسات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا

الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل، ورضا العامل عن عمله.

ومن انعكاسات المناخ التنظيمي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطوير الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصا أوفر للإبداع.

إن مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين، إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إبطاء الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط للمتطلبات الوظيفية سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية، إنسانية أو اقتصادية.

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده وعناصره المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

لذا ونحن بصدد معالجة الموضوع سنحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

هل الواقع المفروض من خلال المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية SNVI يسمح بتحسين مستوى أداء الموارد البشرية العاملة فيها ؟

وتنشق عن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما موقع أداء الموارد البشرية من أداء المؤسسة الاقتصادية ككل ؟

- هل يساهم المناخ التنظيمي في رفع معدلات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI نحو

المناخ التنظيمي السائد بها ومستويات أدائهم؟

وقصد الإجابة على مختلف الأسئلة السابقة وكذا الإشكالية الرئيسية للدراسة، قمنا باقتراح

جملة الفرضيات التالية:

- إن أداء المؤسسة الاقتصادية ما هو إلا انعكاس لأداء مواردها البشرية العاملة بها، وبالتالي

فارتفاع إنتاجية المورد البشري وتحسن أدائه الوظيفي ينجم عنه ارتفاع في إنتاج المؤسسة ككل

وهذا ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة.

- إن المؤسسة الاقتصادية تمتاز بمجموعة من العناصر المادية وغير المادية التي تسود بيئة العمل

الداخلية وهو ما يعرف بالمناخ التنظيمي، و لكن بتحسن العناصر المشكلة له وملاءمتها لتطلعات

ورغبات العاملين فإنه حتما سيعمل على رفع الأداء الوظيفي لهم.

- إن المناخ التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ذو

علاقة ضعيفة وارتباط ضعيف بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة، بمعنى أنه ليس بالضرورة أن

يعمل تدهور المناخ التنظيمي بالمؤسسة على خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها.

أهداف الدراسة:

إن دراستنا هذه ترمي إلى عدة أهداف لعل أبرزها ما يلي:

- محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

- التعرف على مستويات الأداء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة مجال البحث.

- قياس مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي المختارة في الدراسة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- محاولة الخروج بنتائج وتقديم توصيات قد تساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في العديد من النقاط التي نوجزها في ما يلي:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجانبين المهمين اللذان تتطرق إليهما إذ يتعلق الجانب الأول بالمناخ التنظيمي أما الثاني فيدور حول الأداء البشري

- محاولة تحسين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والحد من أثره السلبي على الأداء الوظيفي للعاملين بها.

- زيادة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري الذي يعتبر دائما المحرك الأساسي لنشاط أي مؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

أما عن أسباب اختيارنا للموضوع فتعود إلى ما يلي:

- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بمثل هذه المواضيع المهمة.

- انسجام الموضوع مع مجال التخصص.

- محاولة إفادة مسيري المؤسسة مجال البحث بحقائق حول واقع المناخ التنظيمي السائد وكذا أثره على أداء الموارد البشرية بها.

منهجية الدراسة:

استخدمنا لغرض الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتقدير حالتها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات عن المشكلة، تصنيفها وتحليلها، حيث قمنا بإجراء دراستنا عن طريق العينة العشوائية البسيطة بوحدة الهيكلية الصناعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وذلك بغرض التعرف على أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بها.

المصادر المستعملة:

بغرض الحصول على المعلومات اعتمدنا في دراستنا على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجلات والرسائل باللغتين العربية والفرنسية، إضافة الى اعتمادنا على الاستبيان أيضاً كأداة للحصول على البيانات وهذا في الجانب الميداني للدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا في حدود موضوعية، مكانية وأخرى زمنية نوضحها كالتالي:

(أ) الحدود المكانية: تتلخص الحدود المكانية للدراسة في وحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

(ب) الحدود الزمنية: قصد الإحاطة الجيدة بالموضوع فقد كانت الفترة الزمنية للدراسة هي الفترة ما بين 2012 و2014.

صعوبات الدراسة:

ونحن بصدد معالجة موضوعنا صادفتنا بعض المشاكل. ففي ما يخص استقاء المعلومات عن طريق المسح المكتبي لم نجد تعاوناً في بعض الأحيان من طرف أعوان المكتبات التي قصدناها، وفيما يخص الجانب الميداني فقد صادفنا نوعاً من الصعوبة عند عملية استرجاع الاستبيان الموزع وهذا يرجع لعقلية بعض الموظفين الذين يتصفون بعدم المبالاة.

الدراسات السابقة:

من الدراسات التي عالجت موضوع أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية نجد:

- الدراسة الأولى:

دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " والمقدمة سنة 2004 بغرض الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية بالسعودية.

وقد أجريت هذه الدراسة على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وقد هدفت الى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

وتكمن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة في :

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة نحو محاور: الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي. وتوجهات محايدة نحو محاور: الحوافز، طرق اتخاذ القرارات وتنمية الموارد البشرية.
- على العموم كانت التوجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد
- كانت التوجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

- الدراسة الثانية:

دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " والمقدمة سنة 2006 بغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة.

وقد أجريت هذه الدراسة على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد هدفت الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية
- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الأداء
- وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وطرق اتخاذ القرار

- الدراسة الثالثة:

دراسة شامي صليحة بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " والمقدمة سنة 2010 لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات بجامعة بومرداس.

وقد أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس وهدفت الى قياس كل من المناخ التنظيمي السائد داخل الكلية إضافة الى مستوى أداء العاملين وهذا من وجهة نظر كل من الأساتذة والموظفين الإداريين، إضافة الى اختبار العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد
- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا إداريين أو أساتذة.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية أن نعالج الموضوع في القطاع الاقتصادي (المؤسسة الاقتصادية) هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد شملت دراستنا على عناصر للمناخ التنظيمي لم تكن مجتمعة في دراسة من الدراسات السابقة، وهذا بتطرقنا الى الهيكل التنظيمي، الاتصال، التحفيز، القيادة والتكنولوجيا.

هيكل الدراسة:

قصد التوصل للإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع وكذا مختلف التساؤلات المطروحة إضافة الى التوصل لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى ثلاثة فصول اثنين منها نظري والأخير تطبيقي.

حيث جاء الفصل الأول عبارة عن مدخل الى الأداء في المؤسسة الاقتصادية والذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث حيث جاء المبحث الأول تحت عنوان ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، في حين جاء المبحث الثاني ليعالج إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. أما في المبحث الثالث والأخير فقد تطرقنا الى عملية تقييم الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني والذي كان بعنوان دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين فقسّمناه أيضا الى ثلاثة مباحث فتطرقنا في المبحث الأول لماهية المناخ التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان أنواع المناخ التنظيمي، قياسه، نماذجه والعوامل المؤثرة عليه، لنتطرق في المبحث الثالث الى أثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير كان الفصل الثالث تطبيقيا بعنوان دراسة حالة وحدة الهيكلة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والذي تضمن أربعة مباحث ففي المبحث الأول تطرقنا الى تقديم عام للمؤسسة أما في المبحث الثاني فكان مخصصا لتقديم الهيئة المستقبلية المتمثلة في قسم الموارد البشرية بوحدة الهيكلة الصناعية. لنصل في المبحث الثالث الى استعراض الإطار المنهجي للدراسة كمنهج، عينة ومجتمع الدراسة إضافة الى أدوات الدراسة وخصائص أفراد العينة. ليكون بذلك المبحث الرابع مخصصا لتفريغ البيانات وتحليلها.

الفصل الأول

مدخل الى الأداء في المؤسسة الاقتصادية

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

لذا عمدنا في الفصل الأول إلى إلقاء الضوء على الأداء الوظيفي من خلال استعراضنا لمفهومه، أهميته، العناصر المكونة له وكذا محدداته وهذا طبعا بعد التطرق الى ماهية المؤسسة الاقتصادية وهذا كله ضمن المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا الى إشكالية الأداء من خلال العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لنخرج على معدلاته ومعاييرته لننتقل بعدها إلى الطرق المتاحة لتحسينه.

وأخيراً وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تقييم الأداء من خلال مفهومه، أهميته إضافة إلى الفوائد والأهداف المتأتية من هذه العملية لنوضح بعدها الخطوات الإستراتيجية التي تبنى عليها العملية لنختم باستعراض أهم الطرق في عملية تقييم الأداء وكذا المشاكل المتعلقة بالعملية.

1.1. ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق إلى محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

1.1.1. ماهية المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق إلى موضوع الأداء البشري سنتطرق إلى استعراض ماهية المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال التعريف بها، تصنيفاتها وأهم أهدافها.

1.1.1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور تعريف المؤسسة على مر الأزمنة ، ف سابقا كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة ، تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية صغيرة وب علاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وب علاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية. وقد تطور هذا الوضع حسب كوتا COTTA إلى ثلاثة اتجاهات هي:

- اتساع الحجم
- كثرة النزاعات الاجتماعية
- تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية... الخ)

ومن هذا المنطلق اختلفت تعاريف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال

بعض التعاريف البارزة، فعند شمبيتز CHUMPETER المؤسسة " مركز للإبداع ومركز للإنتاج "

أما عند قلبرات GALBRAITH " تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكل تقنيين

technostructure الذين يملكون السلطة " .

وكما هو معلوم بدأ تعريف المؤسسة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الكلاسيكية، ومن

بين هذه الفرضيات:

- الهدف: تعظيم الأرباح

- دالة الإنتاج: لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية

- المستقبل معروف

- مركز واحد للقرارات

فانطلاقاً من هذه النظرية يتضح أنه لا توجد مشاكل في المؤسسة ويبدو أن هذا النقد صحيح لأن

هذه النظرة لا تنطبق على الواقع المعمول به [1] ص 27

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الخاصة بالمؤسسة:

- المؤسسة هي تنظيم اقتصادي يتضمن وسائل بشرية ومادية ومالية تستغل لإنتاج السلع والخدمات

الموجهة نحو السوق، فالمؤسسة تخلق الثروة وتتحكم في حجم وطبيعة المعاملات المبنية على

القدرة الشرائية للأفراد [2] ص 7

- المؤسسة تعتبر تنظيماً مكوناً من موارد بشرية وتقنية ومالية ومعلومات مجمعة، بغرض إنتاج

مختلف السلع والخدمات، فالمؤسسة تنشأ، تتطور، تنضج ثم يواجهها خطر الزوال، فحياة المؤسسة

مرتبط بقدرتها على تحقيق وترجمة رسالتها وأهدافها [3] ص 13

وبالنسبة لـ M. TRUCHY " فالمؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

- أما ماركس فيرى أن المؤسسة " تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت

إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

- ونجد أن PEROUX يعرف المؤسسة على أنها " شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج

أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عم مالك المؤسسة، بهدف بيع

سلعة أو خدمات في السوق للحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"

- ويعرفها PEROUX أيضا على أنها " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة وتستهمل

رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته " [4]

ص ص 9-10

2.1.1.1. تعريفات أخرى للمؤسسة

هناك تعريفات تتميز بحدائتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، وقد ظهرت مع التطور

الذي شهدته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير

1.2.1.1.1. المؤسسة كمنظمة

لدى P.DE BRUYNE فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع

العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون

المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد

المشاركين في وجود واستمرار المنظمة (المؤسسة) ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة،

الإدارة، العاملين الأجراء والدائنين وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية، وكل من هؤلاء

الأطراف يقدم مشاركة الى المؤسسة في انتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها.

وحتى تتمكن هذه المؤسسة من البقاء والاستمرار على هؤلاء الأطراف الاستمرار في دعمها من خلال العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج والمعاملات، وبالمقابل فهذا الدعم يتحدد بما يتحصل عليه كل طرف منهم مما تقدمه المؤسسة لهم.

2.2.1.1.1. المؤسسة كنظام تقني اقتصادي

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك وهذا المفهوم جاء الى الإدارة والتسيير والمؤسسة من حقول معرفية أخرى مثل: الرياضيات، اللغة وغيرها ، والمؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني أنها نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية والمادية وتجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، وكذا العديد من المعلومات التقنية وغيرها في إطار تكنولوجي وقانوني محدد، والجانب التكنولوجي هو موجه لكيفية الإنتاج والنشاط ككل وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية. أما الجانب الاقتصادي فهو موجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يستعمل لاستمرار وتوسيع المؤسسة [4] ص ص 13-14

3.2.1.1.1. المؤسسة كخلية اجتماعية

المؤسسة وبحكم أنها تشغل الموارد البشرية يجب عليها الاستثمار جيدا في الجانب الاجتماعي لهم، وهذا للتوصل الى إشباع مختلف الحاجات التي يطالب بها العمال، وإرضائهم من حيث الاستقرار في العمل، معدلات الأجور، الترقيات، التكوين وغيرها، لتفادي الصراعات التي قد تنشأ فيما يخص كل ما سبق ذكره. [5] ص 7

4.2.1.1.1. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، الاتصال، التوزيع وغيرها.

وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف وبطبيعة الحال إن قوة القرار تكون مبنية على استقلالية أصحاب الأموال لأخذ وتطبيق القرارات [1] ص ص 32-33

- من خلال كل التعريفات السابقة نستطيع استنتاج تعريف للمؤسسة الاقتصادية فنقول:

المؤسسة هي ذلك التنظيم الاقتصادي والاجتماعي الذي يهدف الى الإنتاج وخلق الثروة من خلال دمج مختلف عوامل الإنتاج البشرية والمادية والتنسيق بينها.

3.1.1.1. تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية وعلى اختلافها تصنف وهذا حسب عدة معايير لعل أبرزها تلك المتعلقة بـ: الحجم، القطاع، النشاط والشكل القانوني.

1.3.1.1.1. التصنيف حسب الحجم

إن هذا المعيار يعتبر الأكثر شيوعا واعتمادا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية والذي يضم عدة مؤشرات كمية منها:

- القوة التجارية: كرقم الأعمال
- القوة المالية: المتمثلة في رأس المال الاجتماعي، رؤوس الأموال الخاصة، الربح الصافي، الهامش التجاري الصافي والتدفقات النقدية
- قوة العمالة: كعدد العمال، المهارات والأجور.

إن التصنيف اعتماداً على معيار الحجم ينجم عنه التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي: المؤسسات المصغرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الكبيرة.

2.3.1.1.1. التصنيف حسب القطاع

إن القطاع يتكون من مجموعة مؤسسات تمارس نفس نوع النشاط الرئيسي ونميز في ذلك بين ثلاثة أنواع رئيسية:

1.2.3.1.1.1. القطاع الأول: يضم المؤسسات ذات النشاط المتعلق بمنتجات طبيعية كمؤسسات إنتاج المواد الأولية الفلاحية وكذا الصيد.

2.2.3.1.1.1. القطاع الثاني: يضم المؤسسات ذات الطابع التحويلي كالصناعة والأشغال العمومية

3.2.3.1.1.1. القطاع الثالث: وهو قطاع الخدمات كالنقل، التعليم، التوزيع والبنوك.

كل هذا دون أن ننسى قطاع الاتصال والإعلام والذي يصنفه البعض كقطاع رابع.

3.3.1.1.1. التصنيف حسب النشاط

والذي يعتمد في التصنيف على نوع المنتج النهائي فتصنف المؤسسات حسب منتوجاتها المتشابهة.

4.3.1.1.1. التصنيف حسب الشكل القانوني

ونميز في هذا التصنيف ما يلي:

1.4.3.1.1.1. المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها لصالح الدولة.

2.4.3.1.1.1. المؤسسات النصف عمومية: وهي المؤسسات ذات رأس مال مختلط والذي يعود

جزء منه للدولة

3.4.3.1.1.1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات ذات رأس المال الخاص [2] ص 9-10

4.1.1.1. أهداف المؤسسات الاقتصادية

يسعى منشئوا المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة الى تحقيق عدة أهداف ، تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة ونستطيع تلخيصها في الأهداف التالية:

1.4.1.1.1. الأهداف الاقتصادية

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

1.1.4.1.1.1. تحقيق الربح

إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو النشاط الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء مفاجئة، لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا. وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والمشتغلين بها على أن الربح ضرورة لتحقيق استمرارها واستمرارهم في العمل والوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

2.1.4.1.1.1. تحقيق متطلبات المجتمع

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي والدولي، فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة

العمومية الى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع، وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص، وفيما بين المؤسسات واحترام البرامج الموضوعة في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة والعمومية المستقلة، أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.

3.1.4.1.1.1. عقلنة الإنتاج

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى الى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، اذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة إذا كانت مؤسسة عمومية فان المجتمع يتحمل هذه التكلفة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2.4.1.1.1. الأهداف الاجتماعية

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل في مايلي:

1.2.4.1.1.1. ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، اذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستور وحجم هذه الأجور تتراوح بين الإنخفاض

والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

2.2.4.1.1.1. تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة الى التطور الحضاري لهم، ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو الى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

3.2.4.1.1.1. إقامة أنماط استهلاكية معينة

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة في السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات وتقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع في حالات التوجه نحو التقشف بغرض التخفيف من أزمة اقتصادية مثلا، بدعوة المواطنين الى استهلاك أنواع معينة من المنتجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع، أو استبدال منتج بآخر في حالة عدم توفر الأول أو عند كونه ينتج داخليا... الخ

4.2.4.1.1.1. الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، الى الا أن دعوتهم الى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة

لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة الى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

5.2.4.1.1.1. توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعمالها، بالإضافة الى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ. وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة وبعض الأحزاب العمالية منذ أكثر من قرن، حيث ظهرت التأمينات أولاً في ألمانيا بطلب من سمارك مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الانجازات الى بريطانيا في بداية القرن العشرين بفضل حزب العمال البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت [4] ص ص 19-21

3.4.1.1.1. الأهداف الثقافية والرياضية

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضاً:

1.3.4.1.1.1. توفير وسائل ترفيهية وثقافية

تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ومكتبات ورحلات نظراً لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملاته مع الأفراد، وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لأن ذلك يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله

خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصال، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة ونتائج هذه الأخيرة.

2.3.4.1.1.1. تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلياً، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة. وكل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالاً جيداً ويؤثر على مردود المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

ويدخل هذا الجانب ضمن إستراتيجية المؤسسة في المدى المتوسط والطويل بالتنسيق مع التوجه الوطني العام من خلال توجيهات السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، سواء في الاقتصاد المطور الموجه أو الحر، مع اختلاف في الأدوات والوسائل المستعملة في ذلك من دولة لأخرى، ويظهر هذا أكثر وضوحاً في حالة إعادة هيكلة المؤسسات أو تغيير إستراتيجيتها.

3.3.4.1.1.1. تخصيص أوقات للرياضة

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، وهذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العمال يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب، ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية

وانسجام في الاتجاهات وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

4.4.1.1.1. الأهداف التكنولوجية

بالإضافة الى ماسبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي:

1.4.4.1.1.1. البحث والتنمية

مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل الى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردا معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة خاصة في السنوات الأخيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول الى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي الى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

2.4.4.1.1.1. المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال

البحث والتطوير التكنولوجي: نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل والتي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كال جلس الاقتصادي والاجتماعي والثلاثية في الجزائر والرباعية في فرنسا (بإضافة هيئات البحث) والخطة العامة تبين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلاد في القطاعات المختلفة والتكنولوجيا وغيرها.

ومن الدوافع الأساسية للتطوير التكنولوجي للمؤسسات نجد المنافسة الشديدة الذي يتميز بها سوق

المنتجات وكذا سوق التكنولوجيا... وغيرها. [4] ص ص 21-23

2.1.1. مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

لقد شكل إعطاء مفهوم للأداء نقطة اختلاف بين العلماء منذ القدم فكل حسب وجهة نظره يعطي مفهومه الخاص به ومحاولة منا استنتاج مفهوم عام سنحاول استعراض بعض المفاهيم إضافة إلى التطرق لأهميته.

1.2.1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب. وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة، باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة [6] ص 47

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- تعريف حسن راوية: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"

- يعرفه عاشور أحمد صقر على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء إذ تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله".

- يعرفه آخرون على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة".

- ويعرفه آخرون على أنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه

العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة " [7] ص ص 60-61

إضافة الى كل التعاريف السابقة توجد مجموعة أخرى من التعاريف على النحو التالي:

- تعريف heneman (1980): "هو مؤشر لحصيلة الجهود البشرية (الأفراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة"

- عرفه good (1973) على أنه: "الجهد الذي يقوم به الفرد لانجاز عمل ما حسب قدرته وإمكاناته"

- أما schermerhom (1985) فقد عرف الأداء على أنه: "نتاج لتفاعل السمات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع الدعم المقدم لهم من المنظمة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

الأداء الوظيفي = السمات الشخصية للأفراد x جهود العمل x الدعم التنظيمي [8] ص ص 541-

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الانجاز فان بعض علماء الإدارة ينظرون الى الأداء على أنه : " انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل". ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب، وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد ومنهم من يرى أنه انجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية.

ويشير thomas Gilbert الى مصطلح الأداء حيث يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

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

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل

- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة

الإدارية والهيكل التنظيمي. [9] ص ص 54-55

- رغم اختلاف العلماء والباحثين في تعريفهم للأداء، إلا أننا نستنتج أنهم يتفقون في نقطة واحدة وهي أن الأداء نابع من جهد يقوم به الإنسان قصد تحقيق ما هو مطلوب منه في عمله وقصد بلوغ أهداف معينة سواء كانت شخصية تتعلق به أو تتعلق بالمؤسسة ككل باعتباره فردا منها. ويبقى الجهد المبذول من طرف الفرد العامل ما هو إلا نتاج تفاعل مهاراته وسماته الشخصية مع ما توفره البيئة التنظيمية التي يعمل داخلها.

2.2.1.1. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل 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) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع 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 بقاء 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 يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا. كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى 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.

- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في

نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. [7] ص ص 64-65

3.1.1. العناصر المكونة للأداء ومحدداته

بعد استعراضنا لمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته سنحاول التطرق في هذا المطلب الى كل

من العناصر المكونة للأداء وكذا إلى محددهاته.

1.3.1.1. العناصر المكونة للأداء

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها مايلي:

1.1.3.1.1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية

والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2.1.3.1.1. نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه

من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3.1.3.1.1. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4.1.3.1.1. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من

قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. [10] ص 52

2.3.1.1. محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى

وماهية التفاعل بينها وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة إضافة إلى أن دور

كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل أن

ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد

ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه

فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به

[11] ص 20

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

1.2.3.1.1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2.2.3.1.1. قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

3.2.3.1.1. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة

التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة

وبالتالي يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد , قدرات الفرد وخبراته السابقة

(التعليم , التدريب...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فالعوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء

[12] ص ص 38-39

- ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة, القدرة وبيئة العمل.

4.2.3.1.1. الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لیسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل

أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته

5.2.3.1.1. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة

- مدى وضوح الدور

6.2.3.1.1. بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل : الإضاءة , التهوية , ساعات العمل ,

التجهيزات والأدوات المستخدمة... وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء بالمرؤوسين

[7] ص 67

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل

من:

- الجهد

- القدرات

- إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمية والعقلية والتي

يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير

ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة الى 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 [13] ص 210

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين على محددات معينة تحكم الأداء

لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم

الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

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

- ان محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات الأداء.[14] ص 161

2.1. إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يبقى أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير

يرغب دائما في تحقيق الأهداف المرسومة وتقادي الاختلالات التي من الممكن أن تطرأ في أي

وقت، لذا وقصد المتابعة الجيدة لأداء المورد البشري وجب التعرف على كل المشاكل التي تعترضه في أدائه إضافة الى محاولة تحسين أدائه قدر الإمكان.

1.2.1. العوامل المؤثرة على الأداء

يجب على الإدارة التي تسعى الى كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم

ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

وفيما يلي سنستعرض مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العنصر البشري.

1.1.2.1. غياب الأهداف المحددة

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات

إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وأن تحاسب موظفيها على

معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن

المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في هذه الحالة الموظف

الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما.

وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء، حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه. [15] ص 86

2.1.2.1. عدم المشاركة في الإدارة

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج. [16] ص 298

3.1.2.1. اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقويم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام

للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم. [17] ص 170

4.1.2.1. مشكلات الرضا الوظيفي

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

ويمكن القول أن من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء هو عدم الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية. فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة (خاصة ببيئة العمل) كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر إضافة الى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها. [15] ص 87

5.1.2.1. التسبب الإداري

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

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحامسا للعمل فإن ذلك سيجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن

المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فان ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم الى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لانجازه. [16] ص 300

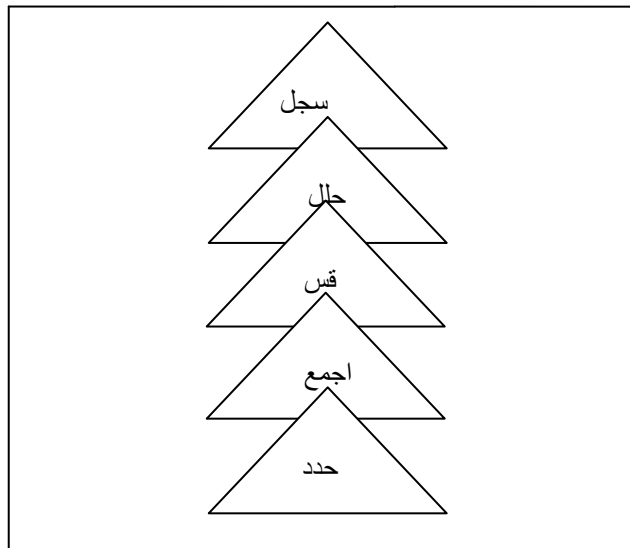
2.2.1. معدلات ومعايير الأداء

قبل الخوض في الحكم على الأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه يجب أن يتم وصف المعدلات الخاصة بهذا الأداء، ليعتبر معدل الأداء بذلك غاية يجب على العامل بلوغها.

1.2.2.1. معدلات الأداء

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياسه والوصول الى حكم سليم على مدى كفايته. [9] ص 56

ويمثل الشكل الموالي الخطوات الواجب إتباعها لوضع معدلات الأداء



الشكل رقم 1.1 وصف معدلات الأداء [18] ص 287.

1.1.2.2.1. الاختيار: ونعني به اختيار أنسب الأعمال لقياسها. فقد يكون موضوع الدراسة

عملا جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

2.1.2.2.1. التسجيل: ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها

العمل والأساليب وعناصر النشاط. وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه الى عناصره وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط مأكنة أو كليهما معا.

3.1.2.2.1. التحليل الانتقادي: وهو اختبار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال

الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر غير الإنتاجية والغريبة.

4.1.2.2.1. القياس: وهو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت

باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.1.2.2.1. جمع الوقت النمطي: ويتم ذلك وفق الخطوات التالية

1.5.1.2.2.1. احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر: ويستخرج من عدد كاف من

الملاحظات والقراءات الضرورية والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا يتحكم به عدد التغيير في

أوقات عناصر الوظيفة ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة. وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد

الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات

2.5.1.2.2.1. احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر: وذلك وفق المعادلة التالية:

الوقت الاعتيادي = (الوقت المشاهد x المعايير المشاهدة) / المعايير القياسية

إن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل متوسط المهارة ليكون ممثلاً لكافة العمال الذين يؤدون العملية

3.5.1.2.2.1. وأخيراً وبإضافة السموات للوقت العادي سنحصل على الوقت النمطي لكل عنصر

من العناصر

6.1.2.2.1. التحديد: ويتم بتحديد سلسلة النشاطات تحديداً دقيقاً وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها

الوقت، وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينة. [18] ص ص 288-289

2.2.2.1. معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في

مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور ، تستخدم هذه

المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف

المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد

المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة وتتنحصر أهم

معايير الأداء فيما يلي:

1.2.2.2.1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة

الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي

وجود معيار لدى الرؤساء والمروسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على

مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج الأهداف والتوقعات.

2.2.2.2.1. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها

وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3.2.2.2.1. الوقت: ترجع أهمية الوقت الى كونه موردا غير قابل للتجديد أو التعويض،

فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

4.2.2.2.1. الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب

القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد

المروّوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين. [7] ص ص 72-73

3.2.1. طرق تحسين الأداء

إن المؤسسات اليوم مجبرة على متابعة أداء موظفيها وبالتالي محاولة تحسينه قدر الإمكان حتى تضمن مخرجات تليق بصورة وسمعة المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين إنتاجية العامل وتأهيله لضمان استمرار تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

لذلك يحدد هاينز Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: تحسين الموظف، تحسين الوظيفة وتحسين الموقف وذلك على النحو التالي:

1.3.2.1. تحسين الموظف

يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

1.1.3.2.1. الوسيلة الأولى

وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

2.1.3.2.1. الوسيلة الثانية

تمثل في التركيز على المرغوب من بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

3.1.3.2.1. الوسيلة الثالثة

الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2.3.2.1. تحسين الوظيفة

يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي الى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الأساسية فقط.

ويرى هاينز أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات و أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فتتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف أيضا أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين، من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفي، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها هاينز لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع.

3.3.2.1. تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التبادل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة

من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. [19] ص ص 59-61

وعلى العموم وقصد تحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة وتحسين الأداء يجب مراعاة الآتي:

- اكتشاف أسباب ضعف الأداء وتقديم حلول فورية ومبتكرة لها. ومن أهم مسببات ضعف أداء الفرد هي: الدافعية والعوامل الموقفية (الظروف التي يعمل فيها الفرد).

- توجيه الاهتمام لأسباب ضعف الأداء، وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها.

فإذا كان السبب في ضعف الأداء يرجع إلى انخفاض دافعية الفرد مثلاً فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظم للحوافز مبنية على الأداء، ووضع آلية للاعتراف والإشادة بالأداء الجيد

- تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء. يجب إعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمة لتحسين أدائه. وهنا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر والتعليمات إلى التدريب والتوجيه والإرشاد، فضلاً عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد.

- وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف، الاختيار، التدريب، المكافآت، الحوافز، الترقية، والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. [20] ص 253

3.1. تقييم الأداء الوظيفي:

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفعالية عالية.

ولكن رغم كل هذا يبقى تقييم الأداء يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

1.3.1. مفهوم تقييم الأداء وأهميته

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء باستعراضنا لبعض التعريفات ومحاولة استنتاج تعريف موحد إضافة إلى التطرق لأهمية هذه الوظيفة.

1.1.3.1. مفهوم تقييم الأداء

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً: تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى.

كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب، واعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم : وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني : مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار

القرارات. ففي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد الى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

وهناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية.

[21] ص ص 86-87

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على

كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه [22] ص 149

وعلى صعيد آخر ينظر البعض الى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين

هما:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا

كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه.

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير

أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير.

إن تقييم أداء العاملين يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط

المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين، لمقارنته بأدائهم

السابق وبأداء أقرانهم، أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم

تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية

تقدر عادة بسنة واحدة. كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط

سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم

واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق [23] ص ص 188-189

كما وأنه من التعريفات الشائعة لتقييم الأداء أنه: عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية

محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم

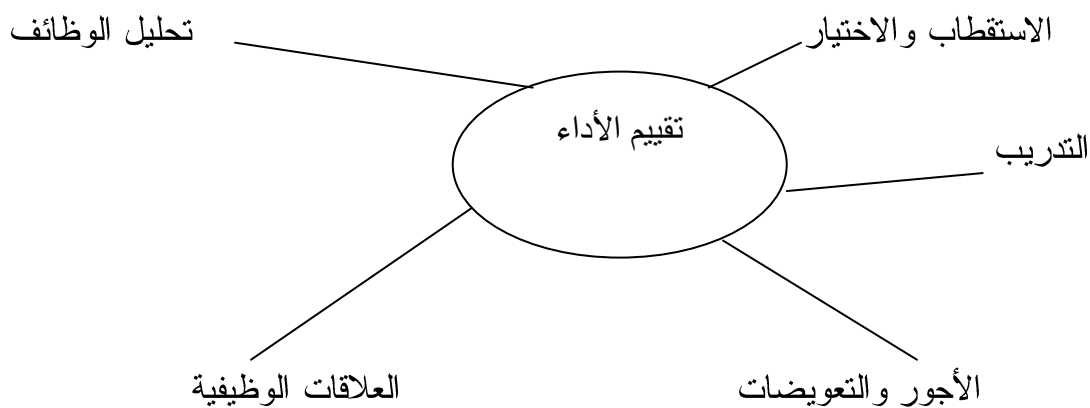
ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك

إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته [24] ص 147

من خلال كل ما سبق نستطيع استنتاج تعريف لتقييم الأداء حيث أنه العملية التي بموجبها يتم قياس واختبار مدى كفاءة وفعالية العنصر البشري وقابليته لشغل الوظيفة، من خلال مقارنة ما تم انجازه من أعمال مع ما هو مخطط له مسبقاً من طرف الإدارة، ومدى استعداد له لشغل وظيفة أخرى بمسؤوليات أكبر من الحالية.

2.1.3.1. أهمية تقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار، تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز والتعويضات والعلاقات الوظيفية وفيما يلي شرح لهذه العلاقات كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 2.1 أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء [25] ص 99

1.2.1.3.1. الاستقطاب والاختيار

يمكن من خلال تحديد ومعرفة نتائج تقييم الأداء الحكم على مدى كفاءة مصادر الاستقطاب للموارد البشرية، كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر استقطاب بديلة في حالة ثبوت عدم كفاءة المصادر الحالية، كما أن الاختيار الجيد للأفراد سوف ينعكس أيضا في تقارير تقييم الأداء والعكس صحيح، ومن هنا يمكن التأكد من مدى كفاءة عملية الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة أو المستحدثة حسب المعايير الوظيفية، فكلما كان أداء الموظفين مرتفعا كانت وظيفة الاختيار أكثر توفيقا والعكس صحيح.

2.2.1.3.1. التدريب

يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد وللمنظمة، كما يتم في نفس الوقت اختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب لمعالجة جوانب الضعف والقصور لديهم ويساعد تقييم الأداء أيضا في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ومن خلال تقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدى، فمثلا إذا كان بعض العاملين لا يعملون طبقا لما هو متوقع منهم فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي لهم لمعالجة أي قصور في المهارات والمعارف لديهم، أما العاملون الذين يعملون وفقا لما هو متوقع منهم ووفقا للأهداف المطلوبة منهم فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي لهم يؤهلهم للترقية الى المناصب والوظائف الأعلى ويضاف الى ما سبق أن تقييم الأداء يمد المشرف بالبيانات اللازمة لتطوير

برامج التدريب التي تلائم احتياجات العاملين وذلك مثل برامج مهارات الاتصال والمراسلات للعاملين.

3.2.1.3.1. الأجور والتعويضات

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العناصر المؤثرة في تحديد زيادة الأجور والحوافز، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن الحصول على علاوة أو مكافأة أو زيادة المرتب أو إنقاظه أو الحرمان من العلاوة، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين، والهدف من ربط المكافأة والأجور بتقييم الأداء هو تشجيع الموظفين وتحسين أدائهم، ولكن هذا الربط وهذه العلاقة تحتاج إلى دقة في تقييم الأداء بحيث يتم تقريره بطريقة صحيحة.

4.2.1.3.1. الحوافز

يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية والنقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن تقييم الأداء يعطي للعامل معلومات عن سلوكياته في العمل وعن مدى تقدمه فيه ومدى تحقيق أهداف ومعايير العمل المتفق عليها بينه وبين الإدارة وإمداد العامل بمثل هذه المعلومات عامل أساسي لدفع العاملين للعمل، خاصة العاملين ذوي الحاجة إلى الانجاز المرتفع.

5.2.1.3.1. العلاقات الوظيفية

للنقابات العمالية دور في تحديد الطرق والوسائل التي تتبعها الإدارة في وظيفة التقييم، كما يساعد هذا الأخير على أهمية الأداء وليس الأقدمية.

6.2.1.3.1. تحليل الوظيفة

يستلزم تقييم الأداء وجود تحليل للوظائف، بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة ويترتب على عدم وجود وصف وظيفي زيادة في صعوبة تقييم الأداء في الوظائف. وقد يعزز الميل نحو تقييم الجوانب السلوكية للوظيفة وإهمال الأداء الفعلي لها، والنتيجة المتوقعة عند عدم وجود معايير تستند الى الواجبات الوظيفية أن الأشخاص الذين يقومون بتقييم الأداء سيعتمدون بدرجة كبيرة على التخمين والاجتهاد، وسيكون تقييم الأداء عرضة لتدخل العوامل الشخصية وعدم الدقة أو الخطأ والابتعاد عن الموضوعية والتركيز على الجهد المبذول في الوظيفة. [25] ص ص

100-99

2.3.1. فوائد تقييم الأداء وأهدافه

لا تعتمد المؤسسات الى إجراء عمليات تقييم الأداء من أجل إجرائها فقط وإنما لهذه العملية عدة فوائد وأهداف وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

1.2.3.1. فوائد تقييم الأداء

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

1.1.2.3.1. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطة الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2.1.2.3.1. تطوير الأفراد

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

3.1.2.3.1. رفع دوافع الأفراد

إن المعلومات المسترجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطلعات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً، كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارتهم، وكل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.

4.1.2.3.1. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على

المهارات، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات. [26] ص ص 139-

141

وعلى العموم فإن الفوائد المتوقعة من هذه العملية يمكن تصنيفها الى نوعين من الفوائد:

- الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

- الفوائد السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين وإذا كانت الفوائد الأولى تحدد القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت، فإن القواعد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين. [23] ص 190

2.2.3.1. أهداف تقييم الأداء

يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يستخدم عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فتبين فيما إذا

كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله. كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها. وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة. [27] ص 366

إن لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات الى تحقيقها منها:

1.2.2.3.1. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2.2.2.3.1. وضع نظام عادل للحوافز

تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته. وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك اعترافاً بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، بما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب. أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

3.2.2.3.1. إنجاز عمليات النقل و الترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة

فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع الى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم. كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

4.2.2.3.1. تخطيط القوى العاملة

من خلال ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5.2.2.3.1. تحسين عملية الإشراف

حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

6.2.2.3.1. معرفة معوقات العمل

مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لانجاز العمل

المطلوب. [28] ص ص 137-138

وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المديرين والمرؤوسين.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما

يلي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكاوي العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج إلى تدريب أكثر
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية الى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم

الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة. [29] ص ص 103-

105

3.3.1. الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية منظمة تخضع لخطوات محددة مسبقا ومتعارف عليها تمثل

شروطا أساسية لنجاحها وفيما يلي استعراض لهذه الخطوات:

1.3.3.1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال التالي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف. إذ لا بد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج "وصف الوظيفة" وقد تدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء...وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

2.3.3.1. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس بالغريب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين أو المهندسين.

3.3.3.1. تدريب المشرفين

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت، العلاوات أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا.

4.3.3.1. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقعة الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5.3.3.1. وضع معايير للمقارنة

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6.3.3.1. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف

لازال الكثير من المديرين في وطننا العربي يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث. إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة

والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال، وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي سينعكس سلباً على أدائه بشكل مباشر.

7.3.3.1. اتخاذ القرارات الإدارية

وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل النقل، إعادة التكييف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل... الخ

8.3.3.1. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها نتائج العملية مع ما هو مخطط له مسبقاً. وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني

- سلوكيات الأداء

- رفع كفاءة الاتصالات

- رفع كفاءة اتخاذ القرارات [29] ص ص 105-107

4.3.1. طرق تقييم الأداء والمشاكل المتعلقة به

كما رأينا سابقا فحسن اختيار الطريقة المناسبة لإجراء عملية التقييم يمثل جوهر العملية وشرط أساسي لنجاحها وتنقسم طرق التقييم الى تقليدية وأخرى حديثة لكن حسن اختيار الطريقة يمثل شرطا لازما وغير كاف فقد يشوب العملية عدد من المشاكل التي قد تحول دون نجاحها.

1.4.3.1. طرق تقييم الأداء

إن طرق تقييم الأداء نوعان: تقليدية وحديثة.

1.1.4.3.1. طرق التقييم التقليدية

تتعدد طرق القياس التقليدية، التي يمكن أن يلجأ إليها المدبرون، عند تقويم أداء مرؤوسيهـم، وتمتاز كل طريقة بمميزاتـها وعيوبها، كما يتجلى فيها طابع مستخدمها. ولعل أبرز هذه الطرق هي: الترتيب، المقارنات الزوجية، قائمة التقدير والتوزيع الإجباري.

1.1.1.4.3.1. طريقة الترتيب

يكون المدير فكرة عامة عن أفرادـه، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى، ثم المراتب التي تليها وهكذا حتى نصل الى الأخير.

مثال: في قسم (س) كان عدد العاملين خمسة (5) وهم: إبراهيم سعيد، حازم إمام، إسلام الشاطر،

عصام الحضري و محمود الخطيب. وطلب من رئيس القسم ترتيب هؤلاء الأفراد وفقا للكفاءة

الأدائية بصفة عامة. وقد قام رئيس القسم بالترتيب التالي:

1- إسلام الشاطر 2- حازم إمام

3- محمود الخطيب 4- عصام الحضري 5- إبراهيم سعيد

يتضح من الترتيب السابق أن أفضل فرد في المجموعة كان إسلام الشاطر وجاء إبراهيم سعيد في آخر المجموعة.

- تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد، حتى يستطيع المدير ترتيبهم.

- تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة

- ولكنها تفتقد الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد تماما على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد.

2.1.1.4.3.1. طريقة المقارنة الزوجية

يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه، ثم يختار واحدا من كل ثنائي وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد، ويرتب أفراد مجموعته وفقا لذلك.

مثال: نفس المجموعة السابقة: إبراهيم سعيد، حازم إمام، إسلام الشاطر، محمود الخطيب وعصام الحضري.

وقد قام المدير بإجراء المقارنات التالية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

$$10 = \frac{5(5-1)}{2} =$$

* إبراهيم سعيد/ حازم إمام

* إبراهيم سعيد/ إسلام الشاطر

* إبراهيم سعيد/ محمود الخطيب

* إبراهيم سعيد/ عصام الحضري

* إسلام الشاطر/ محمود الخطيب

* إسلام الشاطر/ عصام الحضري

* محمود الخطيب/ عصام الحضري

* حازم إمام/ إسلام الشاطر

* حازم إمام/ عصام الحضري

* حازم إمام/ محمود الخطيب

وعبر الجدول أدناه تتضح عدد الاختيارات لكل فرد ثم ترتيبهم.

الجدول رقم 1.1 الاختيارات والترتيب [30] ص 282

الاسم	عدد الاختيارات	الترتيب
إبراهيم سعيد	0	5
حازم إمام	3	2
إسلام الشاطر	4	1
محمود الخطيب	2	3
عصام الحضري	1	4

ويتضح من الجدول السابق أن ترتيب الأفراد جاء على النحو التالي:

إسلام الشاطر، حازم إمام، محمود الخطيب، عصام الحضري وإبراهيم سعيد.

- وهذه الطريقة كسابقتها تماما من حيث المتطلبات، المزايا والعيوب.

3.1.1.4.3.1. قائمة التقدير

وفق هذه الطريقة تحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل عنصر وبعد جمع الدرجات لكل العناصر يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد.

لقد تضمنت القائمة العناصر المعيارية التقويمية وحددت لها الأوزان الكمية، ثم حددت الأوزان للتقديرات: ممتاز/ جيد/ مقبول/ ضعيف، وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير ومن ثم يحدد له التقدير المناسب. كما يوجد في نهاية القائمة رأي الرئيس وتوقيعه ثم الاعتماد.

ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.1 قائمة التقدير [30] ص 283

المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي (بشرية) السيوف - الإسكندرية تقرير أداء عام.....							
م	المعايير	الوزن	ممتاز 20	جيد 15	مقبول 10	ضعيف 8	الدرجة
1	يؤدي العمل بالشكل المطلوب	20					
2	يؤدي عمله بالدقة المطلوبة	20					
3	يفهم الحقائق الخاصة	20					

						بالعمل بوعي كامل		
					20	لديه رغبة وحماس عال لأداء العمل	4	
					20	يتعاون مع الزملاء ويطيع الرؤساء	5	
	المجموع							
المجموع 100 درجة								
75 - 51 جيد								
100-76 ممتاز								
50 - 41 مقبول								
40 وأقل ضعيف								
الرأي:								
.....								
.								
الرئيس المباشر								
يعتمد،،								

وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا التي يشرف عليها رئيس الوحدة التنظيمية

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة عند الأداء وتوفر الوقت والمجهود، ولكنها تخضع للرأي الشخصي

للمقوم، ومن ثم عدم موضوعية النتائج كما أن الأوزان التي تعطى تفتقد الأساس العلمي، كما أنها

قد تكون متساوية للعناصر المعيارية وعلى الرغم من اختلاف الأهمية النسبية لكل منها. [30] ص

ص 280-285

4.1.1.4.3.1. طريقة التوزيع الإجباري

وترتكز هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع المعتدل للظواهر،

حيث يتركز عدد كبير من العاملين عند مركز المنحني (الوسط)، ويقل التركيز عند أطرافه.

وهنا يطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه الى مجموعات ويرتب كل مجموعة طبقا

للمستوى العام للأداء فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ 50 عاملا فإذا

استخدم هذه الطريقة في تقييم الأداء فإن التقييم النهائي يصبح كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3.1 مثال توضيحي لطريقة التوزيع الإجباري [31] ص 270

المجموعة رقم	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	الأهمية النسبية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعد كشوف منفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
2	جيد جدا	10	20%	
3	جيد	20	40%	
4	مقبول	10	20%	
5	ضعيف	5	10%	
المجموع		50	100%	

وبالرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والموضوعية إلى حد ما، إلا أنها تعتمد على التقدير

الشخصي للقائم بالتقييم لمستوى الأداء العام لكل مجموعة من العاملين، كما تفترض أيضا أن يتم

تقييم العاملين إلى مجموعات بنفس النسب الموضحة، فضلا عن أن انخفاض الدرجة التي يحصل

عليها العامل في أحد الصفات تعوضها الدرجة العالية في صفة أخرى قد لا تكون على نفس أهمية

الصفة الأخرى. [31] ص ص 269-270

2.1.4.3.1. الطرق الحديثة في التقييم

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين في الآتي:

1.2.1.4.3.1. الاختيار الإلزامي

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته، وتقسم إلى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف والأخرى تصف النواحي السيئة فيه ومثال ذلك:

النواحي الايجابية	- سريع الفهم - سريع البديهة
النواحي السلبية	- اتكالي، يعتمد على شخص آخر لانجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته - لا يميل الى التعاون مع زملائه لانجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقوم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا. كما أنها تتميز بإجبار المقوم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف.

ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

- صعوبة فهمها بسبب تعقيدها
- حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات
- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان
- استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ قد يؤدي هذا إلى المساس بكرامتهم كما يعتقدون

2.2.1.4.3.1. قوائم المراجعة

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

من الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه. وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

وهذا ما يوضحه المثال التالي:

الجدول رقم 4.1 مثال توضيحي لطريقة قوائم المراجعة [32] ص 357

الأسئلة:	نعم	لا
- هل يحترم مواعيد العمل	X	
- هل يتم ما بدأ به		X
- هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته	X	

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام

- لا تستغرق وقتا طويلا

- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف

- مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

3.2.1.4.3.1. الوقائع الحرجة

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.

وتسم هذه الطريقة بأنها:

- تقلل من عنصرية التحيز في التقييم

- تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل

دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت عند أدائه وظيفته

- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك

من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع

- تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء

مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسوهم بنجاح أو

إخفاق، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

4.2.1.4.3.1. الإدارة بالأهداف

يعتبر بيتر دروكر Peter Drucker أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف ورأى

فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني في المنظمة. ففي عام 1954

نشر كتابه "ممارسة الإدارة" the practice of management الذي عرض فيه فصلاً بعنوان

الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية objectives and self-control management by

ويرى أوديون Odiorne أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها

بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في

صورة نتائج متوقعة، واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف.

ويرى همبل Humble في كتابه المنشور عام 1970 "الإدارة بالأهداف في التطبيق " objectives in action management by أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين.

وتعتبر الإدارة بالأهداف طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدء من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها. وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور.

وتتمثل خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في التالي:

- قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق
- نقل هذا التصور إلى الموظف المرؤوس المعني لتمكينه من وضع تصورات وخططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير
- مناقشة الرئيس للمرؤوس في تصورات
- إقرار خطة نهائية لانجاز الهدف مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس والوقت المحدد لتحقيق الهدف
- تنفيذ المرؤوس للخطة
- إعطاء التوجيهات الضرورية للمرؤوس
- اجتماع المدير مع المرؤوس لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.

ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء عند التطبيق العملي للإدارة بالأهداف على النحو التالي:

- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها
- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك، من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوس
- وضع خطة العمل وتنفيذها
- الرقابة
- التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف [32] ص ص 355-359

2.4.3.1. المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء

لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

1.2.4.3.1. عدم وضوح المعايير

قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطي لها. فمثلاً ما هو التعريف المحدود لوصف "أداء جيد" أو "أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف "القدرة على الإبداع" مثلاً [20] ص ص 253-254

2.2.4.3.1. تأثير الهالة

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.

فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون الى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل أي: درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

3.2.4.3.1. الميل للتساهل أو التشدد

يتجه بعض المشرفين الى السخاء أو التشدد في تقديراتهم ، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمروسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.

4.2.4.3.1. الاتجاه للوسط في التقدير

يعارض بعض القائمين على التقييم أن يقيموا بكفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملّي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا الى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير. أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة.

5.2.4.3.1. التحيز

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مروسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أم الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم. ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

6.2.4.3.1. التأثيرات التنظيمية

بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة. [33] ص ص 233-234

7.2.4.3.1. آخر الأحداث

يسمى هذا المعوق بخطأ آخر الأحداث، بمعنى أن الحدث الأخير هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم فإذا كان الحدث الأخير جيدا كان التقدير متناسبا معه على الرغم من أن السوابق الأخرى لم تكن على ما يرام والعكس صحيح. [30] ص 279

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للأداء الوظيفي في هذا الفصل تبين لنا مدى حساسية هذا الموضوع وتأثيره البالغ في أهداف وخطط عمل المؤسسات، كيف لا وهو ذلك الجهد المبذول من طرف المورد البشري سعياً منه بلوغ ما هو مسطر له من طرف الإدارة.

لكن يبقى موضوع أداء الموارد البشرية يمثل هاجساً وإشكالا لمعظم المديرين والقائمين بشؤون الإدارة، إذ يكفي أن نبين أن وصف معدلات الأداء والمعايير المرتبطة به ليس بالأمر الهين ناهيك عن محاولة الإدارة بذل كل ما في وسعها أملاً في تحسينه شيئاً فشيئاً ليبلغ ذلك المستوى المطلوب.

وحتى إن تحقق ذلك وتحسن الأداء تدريجياً فلا بد على المدير أن يبقى متصلاً بعماله وهذا من خلال عمليات تقييم الأداء التي تستقي منها المؤسسات المعلومات الضرورية التي تبني عليها خططها المستقبلية، وتقيس بها مدى كفاءة عمالها وفعاليتهم.

الفصل الثاني

دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية...تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء كما أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة على أهمية القرارات التي تتخذها الإدارة في تحقيق التوازن المستهدف بين البيئة الخاصة بالعمل والإطار العام للسلوك التنظيمي المستهدف، فبروز ظاهرة عدم التوازن بين الأبعاد البيئية ومتغيراتها المختلفة من شأنه أن يسهم في تقليص سبل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية.

إن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية، وبالتالي عدم إمكانيتها على البقاء في الأسواق والمنافسة مع غيرها من المنظمات العاملة.

لذا وقصد معالجة الجانب المتعلق بالمناخ التنظيمي ارتأينا أن نقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تطرقنا إلى كل العموميات الخاصة بالمناخ التنظيمي من مفهوم، أهمية، عناصر، خصائص، أبعاد، مستويات وأنواع، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى كيفية قياس المناخ التنظيمي ونماذج إضافة إلى التطرق للعوامل المؤثرة فيه.

وأخيرا وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أثر بعض عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

1.2 ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحادثة من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية: مثل البيئة، الثقافة، الموقف، الشخصية والشعور وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي. [34] ص 291

1.1.2. تعريف المناخ التنظيمي وأهميته

بالرغم من الاختلاف الموجود بين العلماء حول مفهوم المناخ التنظيمي إلا أنهم استطاعوا الخروج بتعريفات عنه كل حسب ما يراه من وجهة نظره إضافة إلى تطرقهم إلى أهميته البالغة.

1.1.1.2. تعريف المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض. [35] ص 305

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل دراسة (Lewin et Al، 1939) لدراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي، إلا إن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي. ثم أعيد استخدامه من قبل (Fleishman، 1953)

و(Argyris، 1958) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم، إلا أن هاتين الدراستين لم تتمكنا من تقديم مفهوم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين إلا إن دراسة المناخ التنظيمي بدأت بالظهور في إطارها العلمي المحدد مع بداية الستينات من القرن العشرين.

وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم ، ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها [36] ص 1152

لقد عرفه (Kouzes et Posner، 1993) بأنه " مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية التي تؤدي إلى أيجاد أسلوب معين للتعامل بين المنظمة وأنظمتها الفرعية وأعضائها وبيئتها. " في حين أشار (عابدين وأبوسمره 2001) بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين في تلك البيئة التي يكون لها تأثير في دوافعهم وسلوكياتهم."

وضمن المنظور ذاته عرف (Gupta، 2008) المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة معينة والتي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها."

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو " مجموعة من الصفات والخصائص الفردية والتنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها نتيجة لتفاعل تلك الخصائص مع بعضها والتي تنعكس على سلوك العاملين سلبيا أو ايجابيا" [37] ص 214

وقد عرف (الكبيسي، 1998) المناخ التنظيمي أنه حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، أما (Karasick et Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الإدارة وتحديد معدلاته". [38] ص 107

وضمن نفس السياق وصف (Neal et Al ، 2000) المناخ التنظيمي بأنه " إدراكات للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية التي سيشترك فيها الأفراد ضمن المنظمات" . وعبر (Susan et Al ، 2007) عن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي بكونه " مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها." [39] ص 237

وعلى العموم يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ

التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. [40] ص 303

من خلال استعراضنا لمختلف التعريفات السابقة الخاصة بالمناخ التنظيمي نستطيع التوصل إلى تعريف خاص به فنقول أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى وتشكل طابعها الخاص وهو بذلك تعبير عن فلسفة الإدارة وطبيعة تعاملها مع الموارد البشرية المتاحة لديها. وينجم عن كل هذا تشكل جو عمل يلقي بضلاله على العاملين داخل المنظمة وعلى أدائهم ورضاهم.

2.1.1.2. أهمية المناخ التنظيمي

تكمُن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به والتي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ إن نجاح المنظمات من خلال توفر المناخ التنظيمي المناسب لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل، كما أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دوراً هاماً سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم. فالمناخ التنظيمي يؤدي دوراً هاماً في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظراً لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية. [41] ص ص 72-73

كما يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.

ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد السائدة والتي تنسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها، أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تنسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوما الى الملاءمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تنسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وإن خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار. [42] ص 258

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي :

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل ، وإن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا
- تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد.
- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ، كذلك يساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمي الرئيسة (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية،

الإدارة) ، ويحسن من أداء المنظمة ويقوي من مركزها التنافسي في السوق ويساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة ، ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجيهها الإداري.

- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

و. تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات

داخل المنظمة [43] ص ص 9-10

2.1.2. عناصر المناخ التنظيمي وخصائصه

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من

العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم، وهذه

العناصر تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها

1.2.1.2. عناصر المناخ التنظيمي

يمكن إيجاز أبرز عناصر المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1.1.2.1.2. الهيكل التنظيمي

كما لم يتفق علماء ومفكروا التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة التنظيم فهم لم يتفقوا أيضا على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق.

ولكنهم مع ذلك يرون جميعا بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

[44] ص 44

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي لمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لابد وأن يتسم بالخصائص التالية:

- التوازن:

والذي تتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا.

- المرونة:

وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

- الاستمرارية:

يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

فالهياكل التنظيمية التي تتسم بهذه السمات والخصائص من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم. [45] ص ص 169-170

2.1.2.1.2. القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل العلمي هو وجود هذا الكم الهائل من الدراسات، بالإضافة الى العديد من النماذج

والنظريات التي قدمت في هذا الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة. ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها.

[46] ص 225

ويرجع ذلك إلى أن تعريف القيادة يرجع إلى الزاوية التي يتم التركيز عليها، فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة كما يراها جيبك و هيندزي (Gibbg et Hindzey) بأنها تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وبالتالي فإن القيادة هي عبارة عن محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة ويمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية: القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.

وإذا ما تم النظر إلى القيادة من زاوية الاختيار فقد عرف الغمري القيادة بأنها: النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة.

وقد ينظر إلى القيادة من زاوية السمات وقد عرفها الهواري من هذه الزاوية بأنها: ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف.

وقد ينظر إلى القيادة من زاوية التابعين كما عرفها العميان بأنها: فن تنسيق للأفراد

والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة. [47] ص ص 156-157

إن تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ

التنظيمي. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق

التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية

بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب

الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات

الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز نحو الانجاز الفعال للأداء. [45] ص 170

من خلال مختلف التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة وعلى اختلاف زوايا رؤيتنا لها تعتبر ذلك الفن الذي يستطيع القائد من خلاله التأثير على مرؤوسيه قصد توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

3.1.2.1.2. نمط الاتصالات

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعد أحد أوجه الاتصال الخاصة بها ويعد بذلك عنصرا من النظام العام لتدفق المعلومات .

إن المعلومات في المؤسسة على وجه خاص لا تعطى ولكن تبني وهي تعد المادة الأولية لاتخاذ القرار وبذلك فإن الاتصال في المؤسسة هو عملية صناعة المعلومات وهذا على المستويين الداخلي والخارجي.

كما تركز عملية الاتصال في أي مؤسسة على مجموعة من الإجراءات التي تسمح ب:

- التمرکز الجيد للمؤسسة في محيطها
- خلق عمليات التبادل بين المؤسسة ومحيطها في ما يخص نقل المعلومات والرسائل
- تعمل على دمج مشاريع المؤسسة وإنتاجها في محيطها الذي يتسم بالفرص، التهديدات والعوائق.

إن 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 مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا. أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها. فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات [34] ص 297

ويعرف هوفلاند الاتصال بأنه: "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين". بينما يعرفه لندرج بأنه: "ليس مجرد توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيئا آخر يعمل كمنبه للسلوك". [49] ص ص 185-186

وتنقسم الاتصالات إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية. فالاتصالات الرسمية هي تلك التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تلك التي تتم بوسيلة غير معتمدة، وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة. وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليته و تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي

للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي الى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين. ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليته، وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته بالنظر لمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسباب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات. [34] ص ص 297-298

نخلص من كل ما سبق الى أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تبقى أمرا مهما وضروريا وعلى الرؤساء حسن اختيار القنوات المساعدة والناجعة لتوصيل أفكارهم الى مرؤوسيهم هذا من جهة ومن جهة ثانية الاهتمام بما يرفعه المرؤوسين من شكاوى أو اقتراحات وأخذها بعين الاعتبار.

4.1.2.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن 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. [50] ص 493

ويعرف الهمشري اتخاذ القرار بأنه: عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل

(الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك

بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه

متخذ القرار. أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو

تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة. [51] ص 69

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على

اتخاذها في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها

القرار وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات

والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين

اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في

تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها. كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس الى تحقيق مصالح

المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. [52] ص 247

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات...

والتي من شأنها أن تؤدي الى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد

والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها

المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية

الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء

المنوط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل

الالتزام بالتنفيذ واجب منوط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت

الحاضر. [45] ص 171

5.1.2.1.2. طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي الى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطهير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله. أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانيات الكامنة لديهم وتحقيق الأهداف. [45] ص 171

6.1.2.1.2. التكنولوجيا

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة، كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة. لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث المعاصرة بأن للتكنولوجيا تأثيراً كبيراً في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. وأن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك المنظمي وفي تحقيق الأداء المطلوب [53] ص 357

واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات فهذا هو المفهوم الضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولاً فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات قد تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات. [54] ص 330

وعرفت أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع. [55] ص 23

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحيانا يشير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يعمد الى اجتثاثها. واعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار ايجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع إذ أن التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل

- تسهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت... بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

- تسهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في

الجهود البشرية والمالية والمعلوماتية... [45] ص ص 171-172

من خلال كل هذا يتضح لنا بأن التكنولوجيا تعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي اذ من شأنها أن تسهم في تغيير الروتين وتحسين ظروف العمل وبالتالي هي تعتبر كمنفذ حقيقي يستغله العامل للتخفيف ولو بشكل بسيط من ضغوط عمله.

7.1.2.1.2. الحوافز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد الى بلوغه وأخيرا قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه الى تحقيق الهدف. وما الحوافز إلا كونها الوسائل التي تتم بموجبها حالة الإشباع، والحوافز هي "مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل". [56] ص

223

ويمكن تعريف الحوافز أيضا على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية. بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى. وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". [57] ص 365

وهناك من يعرف الحوافز بأنها: " مجموعة الاجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في العمل بكفاءة" [58] ص 29

إن التحفيز في العمل يتطلب مايلي:

- الإرادة في بذل المجهودات و توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

- العمل على ترجمة ما سبق وتحويله نحو العمل الجماعي، على حساب العمل الفردي

والمجهودات الشخصية. [59] ص 10

نخلص الى إن المناخ التنظيمي الملائم للعمل يجب أن يشتمل على مجموعة من الحوافز التي تدفع العامل دوما للعمل الجاد وتجدد طاقاته باستمرار لتجنب الملل والسأم الذي يدفع به الى اللامبالاة.

8.1.2.1.2. نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات، الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها. كما تين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين. كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور. وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. [7] ص 31

9.1.2.1.2. العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها الى منح تنظيمي جيد في نظر

المرووسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي الى تفاعل أقل ويميل المناخ الى السلبية. [7] ص

30

10.1.2.1.2. العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء

والمرووسين والعلاقة بين المرووسين بعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة

الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة الى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه

العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من

قبل الرؤساء. [7] ص 31

2.2.1.2. خصائص المناخ التنظيمي

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص وسمات له كالآتي:

- إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة ، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكا تهم لتلك الخصائص البيئية
- يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.

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

- يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحا أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي

- هو فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- هو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
- يعد محددًا للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد مجدداً للسلوك.
- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً و في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجية ، أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار
- يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة والتميز خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى
- لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحاً بديلاً عنها.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة [43] ص ص 10-12

3.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي ومستوياته

إضافة الى عناصر المناخ التنظيمي السالفة الذكر، فإنه يتميز بمجموعة من الأبعاد التي تميزه، وهذا ما سنراه فيما يلي إضافة الى تطرقنا لمستويات المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

1.3.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمة ما بالعوامل التالية:

- حسب قدرة التنظيم على التأقلم والاستجابة فيما بين المتغيرات الداخلية والمتغيرات والعوامل الخارجية وهذا يقتضي أن يتصف التنظيم بالمرونة الجيدة.
- حسب طبيعة الوظائف ومتطلباتها فالوظائف والأعمال الروتينية تثير الملل والسأم والمرض بينما الأعمال التي تركز على الإبداع تدفع العامل الى التجربة وحب المغامرة والابتكار.
- تعتبر عملية التركيز على الانجاز والإنتاج من أهداف كثير من منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين، ويشكل ذلك أحد الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي

- تدريب وتنمية العاملين واستثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة يخلق مناخا تنظيميا ايجابيا ويؤدي الى استقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل وهذا يعتبر بعدا مهما للمناخ التنظيمي

- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين وكذلك عملية منح المكافأة والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي وصحي ويرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين [60] ص 311

- إن للمناخ التنظيمي أبعادا متعددة تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة والتي تؤثر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم تأثيرا ايجابيا أو سلبيا، ويمكن توضيح أهم هذه الأبعاد كما يلي:

1.1.3.1.2. مقدار الأمن أو المخاطرة التي يتميز بها العمل

يمكن القول أنه كلما زاد شعور العاملين بالأمن في مجال العمل وكلما شعروا بأنهم غير مهددين في أعمالهم فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.

2.1.3.1.2. كفاءة نظامي الاتصالات والمعلومات في المنظمة

كلما كان نظام الاتصالات ونظام المعلومات بالمنظمة يتميزان بالكفاءة والفاعلية، فمعنى ذلك أن القدرة على تبادل المعلومات الواضحة والسليمة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض تكون عالية، حيث أن أسلوب الصراحة والصدق يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

3.1.3.1.2. مرونة التنظيم

كلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم، ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.

4.1.3.1.2. طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد

كلما كانت الأعمال أو الوظائف التي يقوم بها الأفراد مثيرة للتحدي وغير روتينية فإن ذلك يساعد على القضاء على الملل وينمي القدرة على الإبداع وينشط التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

5.1.3.1.2. مقدار المركزية في اتخاذ القرارات

يقصد بالمركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار في جهة محددة، أما اللامركزية فيقصد بها توزيع هذه السلطة في جهات متعددة.

ويمكن القول أن اللامركزية تساعد على تحسين لمناخ التنظيمي، فاللامركزية في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد والإبداع واقتراح الحلول وتنمية البدائل، وذلك عكس المركزية التي تحد من الإبداع. [61] ص ص 98-99

6.1.3.1.2. أنماط الثواب والعقاب

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع. [62] ص 12

7.1.3.1.2. نظام الحوافز

كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد، وهناك مجموعة من العوامل والمقومات التي يجب توافرها ومراعاتها حتى تتحقق الفعالية لنظام الحوافز، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات بالمنظمة حتى يمكن التعرف على رغبات العاملين ومقترحاتهم بالنسبة لنظام العمل بالمنظمة عموماً، ونظام الحوافز خصوصاً مما يساهم في تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية
- ضرورة أن يكفل نظام الحوافز حياة كريمة للعامل المجتهد في عمله
- ضرورة تحقيق التوازن بين الإنتاج والحوافز
- تحقيق التوازن بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج

والإنتاجية

- تحقيق التوازن بين استخدام الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- تحقيق التوازن بين استخدام الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- ضرورة أخذ الاعتبارات الإنسانية عند وضع خطة الحوافز
- تحقيق الترابط بين الحوافز ومستويات الأداء وكذلك بين الحوافز والتدريب
- أن يعمل نظام الحوافز على زيادة ولاء العاملين بالمنظمة
- يجب إعادة النظر في نظام الحوافز بالمنظمة من وقت لآخر حتى يواكب الظروف المتغيرة التي يعمل خلالها.

8.1.3.1.2. مراعاة الموضوعية في نظام الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها الى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد

9.1.3.1.2. التدريب والتنمية الإدارية

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف الى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف الى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.

ويمكن القول أنه كلما كانت برامج التدريب والتنمية الإدارية جيدة كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد.

10.1.3.1.2. الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين والحفاظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لديهم، وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدلات الغياب، وأيضا معدلات الحوادث وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- كفاءة المشرف المباشر
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين
- تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها
- توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة
- توافر نظام فعال للاتصالات بالمنظمة
- توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة

11.1.3.1.2. زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة

كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي

2.3.1.2. مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما:

1.2.3.1.2. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد

1.1.2.3.1.2. على مستوى المنظمة

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل [63] ص

44

2.1.2.3.1.2. على مستوى مجموعة من الأفراد

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل. ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل ، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظرًا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. [64] ص 195

2.2.3.1.2. المناخ التنظيمي على المستوى الفردي

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس

والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر

إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة [64] ص 105

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من

الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات

المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من

فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية [63] ص 46

2.2. أنواع المناخ التنظيمي، قياسه، نماذجه والعوامل المؤثرة عليه

سعيًا للتوصل إلى معرفة أهم العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي، عمد جمع من العلماء إلى

إجراء أبحاثهم وتجاربهم وتوصلوا لتشكيل مجموعة من النماذج كل حسب وجهة نظره، لكن هناك

عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والتي تحول دون تكوين مناخ ملائم ومشجع على

العمل، ولهذا الغرض وسعيا من المسيرين لتحسينه فإنهم يحاولون قياسه باستعمال أهم الطرق

المتاحة لديهم.

1.2.2. أنواع المناخ التنظيمي

العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات

وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف

والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات

لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة

ونمط القيادة السائدة، ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنماط المناخية هي كالتالي:

1.1.2.2. المناخ المفتوح

ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2.1.2.2. المناخ الاستقلالي

يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية

3.1.2.2. المناخ المسيطر عليه

في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

4.1.2.2. المناخ المألوف

في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

5.1.2.2. المناخ الأبوي

يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

6.1.2.2. المناخ المغلق

ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء. لقد تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤوليات واتخاذ القرار بشكل فردي، كما وأنها تتفاوت في

تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية .إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، وان هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة وتشجعهم على تحمل المسؤوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل. [6] ص 20

بينما قام ليكرت (Likert) بتصنيف المناخ التنظيمي الى أربعة أنماط هي كالآتي:

7.1.2.2. مناخ ديمقراطي مشارك

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية، وفي جو من الثقة والأمان.

8.1.2.2. مناخ ديمقراطي استشاري

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين لذا فهم يميلون الى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال من المديرين الى المساعدين وفي كل الاتجاهات.

9.1.2.2. مناخ أوتوقراطي محسن

ويوصف أيضاً بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين ، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل: "من الأفضل لمهنتك أن تعمل هكذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل" وهكذا

10.1.2.2. مناخ أوتوقراطي مستغل

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون باتخاذ القرارات الإدارية كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل [65] ص 306

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي:

- المناخ التنظيمي الايجابي

وهو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- العمل يميل إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين
- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة
- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات
- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الانجاز الذي يحققه الفرد
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم

- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة

- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة

- الحالة المعنوية العالية للموظفين

- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة

والحديث عن المناخ التنظيمي الايجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه

Matthew .B.Miler وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:

- مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين

- وفرة وفعالية الاتصالات

- توازن القوى والسلطات

- الاستخدام الفعال للموارد

- الترابط والتكامل مع المنظمة

- المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي

- الإبداع، الابتكار والتطور

- الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط

- المقدرة على التكيف مع التغيرات

- توافر آلية دائمة لحل المشاكل

فالمناخ التنظيمي الايجابي يحوي هذه الأبعاد والعكس من ذلك المناخ السلبي.

وبناء على هذه فإن المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بما يلي:

- المرونة الوظيفية

- ارتفاع الروح المعنوية والثقة

- شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين

- الموضوعية والشفافية: ف للعامل الحق على اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل

فيها وعن مهامه وكذا عن عدالة نظام الترقيّة والمكافأة.

أما المرونة الوظيفية فتعني أن للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل نفس المنظمة من أجل

معرفة المجال الذي يكون فيه أكثر عطاء، وكذلك قادر على الانتقال من مستوى إداري الى آخر

بناء على مهاراته وقدراته وإمكاناته في أداء مهامه. [7] ص ص 43-44

-المناخ التنظيمي السلبي

هو عكس المناخ الايجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل الروتيني ويبتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار
- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية و ليس على نتائج الأعمال والإبداع
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمروّوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي الى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء

- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة

- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهدين بالعزل وإنهاء الخدمة. [7] ص 44

نلاحظ بأن أنواع المناخ التنظيمي تتنوع وتختلف من باحث لآخر لكن الشيء الأهم من كل هذا يبقى حسن تبني الإدارة لذلك النمط من المناخ التنظيمي الذي يضمن لها حسن تنفيذ الأعمال من قبل العاملين هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على تنمية روح الإبداع لديهم للابتعاد عن الروتين الذي قد يؤدي الى نتائج سيئة مستقبلا.

2.2.2. قياس المناخ التنظيمي

رغبة في التعرف على فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، اهتم علماء الإدارة و الباحثين بقياس المناخ التنظيمي، وقد توصلوا إلى إيجاد نوعين من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس المناخ التنظيمي وهي المؤشرات الموضوعية و المؤشرات الإدراكية.

1.2.2.2. المؤشرات_الموضوعية

يذكر كل من فور هاند وجلمر بأن القياس يكون بواسطة إدراكات الأفراد و مؤشرات موضوعية أخرى، و من أهم هذه المؤشرات التي نعتد عليها في تقييم خصائص البيئة ، تغيبات العمال، تأخرهم عن العمل،...

و يؤيد هذه النظرة ألبو Albou الذي قال " :نعتبر أنه كلما زادت نسبة الغيابات، كلما كان جو المؤسسة سيئاً"، وقد درس مؤشر التغيب من طرف عدة باحثين منهم جارديلي Jardilier الذي ركز على العوامل المسببة لذلك فيقول:"التغيب هو نقص المثابرة و المواضبة في المدرسة، في المصنع، في المكتب،..." و من أهم العوامل المسببة التي استخلصها:

- تأثير ظروف تطبيق العمل(المحيط الفيزيقي، التوقيت)
- تأثير الظروف النفسية للعمل (نظام الاتصال، نظام الرواتب)
- الأحكام الشرعية و الضمانات الاجتماعية.
- اتجاهات الجماعة نحو الأجور، النقابة و المسيرين.

ومن بين المؤشرات الموضوعية الأخرى، تقنية الملاحظة و التي أشار إليها كل من باين 1971 و باركر، والتي تستعمل لتصنيف وضعيات السلوك و تسلسله، و يمكننا عن طريق مؤشر التغيب و الملاحظة قياس الخصائص الموضوعية للمنظمة وهذا بالإطلاع على وثائق المنظمة و مستنداتها، و القيام بالتحليل الموضوعي لها، ويذكر لتوين 1978 هذه الخصائص الرسمية المتمثلة في السياسات والإجراءات التي تمس جميع التنظيمات وتضم:

المهام الخارجية، المخططات الإستراتيجية، التنظيم الهيكلي، المخططات العملية، الميزانيات، أنظمة الإعلام، التعويضات، المكافآت، التوظيف و الاختيار، الترقية و التعيين، و مخططات القوى العاملة.

2.2.2.2. المؤشرات الإدراكية

قام الباحثون بقياس المناخ التنظيمي عن طريق إدراكات العمال لمعرفة درجة تمييزهم لمختلف الحالات لوضعيتهم في العمل، أي ما يشعرون به، إجاباتهم تتراوح ما بين القبول التام و الرفض التام، و عن طريق هذه الاستجابات للعديد من الحالات نتعرف على نظرة العامل لجوه التنظيمي، فالقياس هنا، يركز على الادراكات الفردية للخصائص التنظيمية، فنجد مثلاً كامبل و آخرون 1970 قد اعتمدوا في قياس المناخ على أربعة خصائص تنظيمية وهي: خصائص الهيكل التنظيمي، خصائص البيئة، خصائص المناخ التنظيمي، وخصائص الدور الرئيسي، ويؤكدون على الأخذ بعين الاعتبار التباين الموجود لإدراكات الجماعة لهذه الوضعية.

أما موكليي 1983 فيقول: "يمكن أن نقيم جو المنظمة انطلاقاً من مجموع رضا أو عدم رضا مختلف أعضاء المنظمة"، و اقترح ستة مميزات لذلك هي:

- تركيب وهيكل المنظمة - عوائق العمل - أهداف المنظمة - الالتزام المطلوب من طرف المنظمة - العلاقات الإنسانية داخل المنظمة - الإمكانيات المقدمة من طرف المنظمة.

فالتركيز هنا كان على شعور الفرد نحو المنظمة أو إدراكه للمنظمة، إلا أن هناك تساؤلات طرحت

حول مدى دقة وصحة الإدراك [66] ص ص 41-43

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه الى استخدام نوعين من

المقاييس وهي:

الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم

التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ومعدل الإنتاجية

والمرحلة العمرية التي يمر بها التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع

الدراسة.

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوصفية (الإدراكية) وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم

وقد أكدت الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأن المقاييس الموضوعية تعتبر أكثر صحة واستقراراً وثباتاً مقارنة بالمقاييس الوصفية التي تؤثر فيها الخصائص الشخصية تأثيراً كبيراً.

ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقييم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي

- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد للمبادأة والجرأة لديهم
- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم
- الاتجاه الى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين

- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط

وفق ما تتطلبه أنظمة ومصلحة المنظمة

- مدى وضوح وملاءمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم

- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم وطبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز

- مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم

[67] ص ص 19-20

3.2.2. نماذج المناخ التنظيمي

قصد الوصول الى تحديد عناصر المناخ التنظيمي اقترح عدد من الباحثين نماذج للتعبير

عن توجهاتهم في هذا الموضوع وسنحاول التطرق لهذه النماذج فيما يلي:

1.3.2.2. نموذج هالابين وكروفت: Halpin et Kroft

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي، والتعرف على مدى تأثيره

على مستوى الرضا الوظيفي.

ويعتبر نموذج هالابين وكروفت من أهم النماذج التي شكلت العوامل المكونة للمناخ التنظيمي، والتي

حددها بثمانية عوامل، إلا أنه ركز على ثلاثة جوانب رئيسية هي: - محتوى الوظيفة - طبيعة

العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه و النمط القيادي السائد في المنظمة.

2.3.2.2. نموذج ليكرت: Likert

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من

أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف

الاجتماعية الأخرى والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في:

- الاتصالات

- القرارات
- الحوافز
- التكنولوجيا
- الاهتمام بالعاملين

3.3.2.2. نموذج كامبل وزملاؤه: Campbell et AUTRES

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدم كامبل وزملاؤه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعية مختلفة وهذه الأبعاد هي:

- هيكل بناء المنظمة
- المكافأة والعقاب
- مركزية القرارات
- الانجاز
- التدريب والتطوير
- المخاطرة والأمان
- الصراحة والصدق
- المعنوية والمكانة
- التمييز والتشجيع
- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

4.3.2.2. نموذج لولر : Lawler

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين،

تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية التالية:

المجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

- درجة الرسمية في إجراءات العمل

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

المجموعة الثانية والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

- نمط القيادة

- نظم المكافأة

- نظم مواجهة الصراعات

- حل التناقضات التنظيمية.

5.3.2.2. نموذج ليتوين وسترينجر : Litwin et Stringer

قام ليتوين وسترينجر بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى

ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع

المنظمات، وقد لقيت وجهة نظر الباحثين اهتماما وموافقة من الباحثين الآخرين، واعتمد عدد كبير

منهم على أبعادهما لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي وهذه الأبعاد هي:

- البيئة التنظيمية

- المسؤولية

- المكافأة

- المخاطرة

- الدفء

- الدعم النفسي

- المعايير

- التعارض

- الانتماء [68] ص ص 55-59

6.3.2.2. نموذج دوني وزملاؤه: Downey et AUTRES

وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في:

- اتخاذ القرارات

- الدفء

- المخاطرة

- المكافآت

- الهيكل التنظيمي

- الانفتاح

7.3.2.2. نموذج فور هاند وجيلمر: Forehand et Gilmer

حدد الباحثان فور هاند وجيلمر 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 الإدارية، الأنظمة الفرعية و طبيعة تداخل

العلاقات بينها

- اتجاهات الأنظمة: ويشير ذلك الى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لهيكل الأهداف الخاصة

- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

8.3.2.2. نموذج ستيرز: Steers

ويتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها

وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما 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

- تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد الى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه

- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والعوامل الاجتماعية

والملاحظ أن نموذج ستيرز يشير الى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير، وأنها بما تتسم به من خصائص، نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم

الوظيفي، ودرجة انتمائهم الوظيفي. [69] ص ص 22-23

9.3.2.2. نموذج بيترسون وتيم: Timm et Peterson

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد

رئيسية يمكن توضيحها كالتالي:

- الثقة
- المشاركة
- الصديق والمصارحة
- المساندة والتشجيع
- الاتصالات الصاعدة
- الأداء الوظيفي

10.3.2.2. نموذج كويز وتوماس: Koys et Tomas

وقد حدد هذا النموذج ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي:

- الاستقلالية
- درجة التماسك
- الثقة
- ضغط العمل
- الدعم
- التقدير
- العدالة
- الإبداع ومدى تحمل المخاطر [70] ص ص 24-25

11.3.2.2. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي: kozloski et Doherty

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل
- فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون ومسؤولون عن تصرفاتهم
- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات
- الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم
- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق

- التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة

- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية

- انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسباب [7] ص 25

12.3.2.2. نموذج فريدر دار وجرينبرج: Friederdar et Greenberg

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

- التحرر
- العوائق
- الروح المعنوية
- الألفة والمودة
- التحفظات
- التأكيد على الانجاز
- المكافأة

13.3.2.2. نموذج مسح المنظمات: Survey of Organizations

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة

ميتشجان وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كالتالي:

- الاستعداد التكنولوجي
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية

- انسياب الاتصالات

- مستوى الدافعية

- عمليات صنع القرار

- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الاتصالات...)

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إيمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية [7] ص

27

من خلال استعراضنا لمختلف النماذج السابقة لاحظنا الاختلاف الواضح بين الباحثين فيما يخص عناصر المناخ التنظيمي، وعدم إجماعهم على عناصر محددة. لذا ونحن بصدد إجراء دراستنا قمنا باختيار أغلب العناصر المشتركة من بين ما أتت به النماذج السابقة وقد قمنا باختيار العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، الحوافز والتكنولوجيا المستخدمة.

4.2.2. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر بصفة واضحة على دافعية الأفراد ورضاهم وكذا إنتاجيتهم... وعلى الرغم من صعوبة تحديد كل العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلا أننا سنحاول ذكر أهم هذه العوامل على النحو التالي:

1.4.2.2. الموارد المادية والاقتصادية المتاحة

فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

2.4.2.2. النمط القيادي والإشرافي

فالفلسفة الإنسانية للقادة للمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس.

3.4.2.2. السياسات الإدارية

والتي تكون محددة للاختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا.

أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ومضعفا للمعنويات.

4.4.2.2. القيم المهنية

المتعلقة بالإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم، فالمنظمة التي تشيع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنصاحه وبنائه ورفاهيته و تحافظ على كرامته واحترامه تصبح عشا آمنا ودافئا للبقاء و للعطاء، أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع

الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. [71] ص 48

5.4.2.2. حجم المنظمة

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمختصين الذين يركزون على المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.

6.4.2.2. طبيعة العمل

إن طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية وأعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جوا يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن. كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية.

7.4.2.2. انضمام العاملين للاتحادات العمالية

عند انضمام العاملين بالمنظمة للاتحادات أو النقابات العمالية، فإن العلاقة بينهم وبين

إدارتهم تكون أكثر رسمية. [67] ص ص 17-18

8.4.2.2. الهياكل التنظيمية

كلما كانت الهياكل مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشكلات التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً.

9.4.2.2. خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية

فوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية تؤدي دورها في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية. [71] ص 49

3.2. أثر عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين:

لكل منظمة مناخ خاص بها يميزها عن باقي المنظمات و يتميز بمجموعة من العناصر والخصائص التي تلقي بظلالها حتماً على أداء الموارد البشرية بالمنظمة. وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى أهم العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي من شأنها أن تؤثر على حاجات ورغبات العاملين وبالتالي على أدائهم ككل.

1.3.2. تأثير الهيكل التنظيمي و الاتصال على الأداء الوظيفي

يمثل كل من الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات عنصرين فاعلين ومؤثرين جدا على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

1.1.3.2. تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

لقد شغل، ولا يزال موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة. وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات.

[72] ص 144

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

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماط والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية . ويمكن من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية الاستفادة من

طاقات الأفراد وولائهم، فمثلاً يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين. [6] ص 54

وعلى العموم نشير الى تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في بعض من النقاط

التالية:

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.
- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية.
- وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره ما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات الغير رسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها من شأنها إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيوداً مفروضة عليه لا مبرر لها.

- يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات في بعض الأحيان الى

إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. [7] ص ص 95-96

2.1.3.2. تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول

الآن تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال.

ويعرف الاتصال على أنه: "نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع

والتفاوض."

كما يعرفه" كارل هوفلند "على أنه" :العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة رموز لغوية

لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة"

ويرى الباحث" جورج لندبرج "أن كلمة " اتصال" "تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة

العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر، تعمل كمنبه

للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز .

وقد عرف أحمد ماهر الاتصال بأنه:" عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار

ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية" :عملية تبادل للمعاني فيها طرفين

مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه

بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم

يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور" [73] ص ص 12-13

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية

الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات

وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً هاماً في المناخ التنظيمي. إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي.

فوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة. [6] ص 55

و لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

-أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

-دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في إختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي

من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة

ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية

والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع

ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور

المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات

الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية

وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة

خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف

المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم

والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون

- لا بد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها

كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات

المختلفة على إستجابات المستمعين [74] ص ص 65-66

ومن تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر مايلي:

- تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.

لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد وغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي الى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجهم الإبداعي.

- إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

- تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزائه فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة

للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية فيها

- يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في: شرح خطط المنظمة للعاملين، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم

وتحفيزهم للعمل، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا.

- يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود الى سوء فهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته. حيث أشارت الأبحاث العلمية الى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما قد تسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معمرة وليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطلق يحدث الخلل والخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام. [7] ص ص 103-106

2.3.2. تأثير القيادة والحوافز على الأداء الوظيفي

إن للأنماط القيادية وكذا نظام الحوافز داخل المؤسسة الأثر البالغ على نفسية العمال وكذا على أدائهم وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

1.2.3.2. تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

كثيرون هم الذين تطرقوا الى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة حيث أنها تتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين.

لقد عرف Koontz and Odonnel القيادة بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

وقد عرفها Ordway Tead في كتابه فن القيادة the art of leadership على أنها

"النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين". [75] ص 17

والقيادة في نظر ليكرت Likert هي "القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد

الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة".

ويعتبرها مكريجر Mcgragor أنها "تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة

ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

والقيادة : هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز " الخلافة " ، أثناء تفاعله مع غيره من

أفراد الجماعة ، فهي عملية سلوكية ، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة على كونه

مركز أو قوة ، والقيادة قبل ذلك مسؤولية ، وقد دل على ذلك حديث الرسول صلى الله عليه وسلم :

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". [76] ص 18

إن جوهر القيادة يتمحور في القدرة التي تتيح للقائد إمكانية التأثير على الآخرين ويحصل بها

على كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، ومن خلال ذلك ينجح في شحذ هممهم وإيجاد تعاونهم من أجل

تحقيق أهداف محددة. ومن ثم فإن مفهوم القيادة لا يخرج عن كونه نمطاً من أنماط السلوك البشري

للقائد يمارسه في علاقته مع العاملين معه، مما يجعلهم تابعين له في صورة جماعة متكاملة يفهم القائد

أمزجتهم المختلفة ومشاعرهم واتجاهاتهم ودوافعهم المختلفة ومن خلال قدرته القيادية يستطيع أن

يحقق مزيجاً منسجماً من قدراتهم يجنده لتحقيق الهدف بنجاح [77] ص 35

وفي حديثنا عن الأنماط القيادية يمكننا التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة وهي كالتالي:

1.1.2.3.2. نمط القيادة الديمقراطية

حيث تتفاعل القيادة مع العاملين، وتشركهم في القرارات المتخذة وتستطلع رأيهم في كل ما

يتعلق بشؤون الجهاز بشكل عام وهي قيادة تتسم بأن القائد يفوض بعض سلطاته لمرؤوسيه ولا يحتفظ

لنفسه إلا بالسلطة في القضايا الأساسية، وهذا النمط من القيادة يوثق الصلة بين القائد ومروسيه ويساعد على تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.

2.1.2.3.2. نمط القيادة الأتوقراطية

وهي عكس القيادة الديمقراطية، نجد القادة فيها يركزون السلطة في يدهم ويقصرون القرارات على أنفسهم ويشوبهم التزمت والحذر في التعامل مع مروسيهم، ويمسكون يدهم في تفويض سلطاتهم ومن ثم فإن القيادة في هذا النمط تتسم بالمركزية الشديدة ووجود فجوة في الثقة بين القادة ومروسيهم وفقد الترابط بينهم، وقد يصل الأمر إلى شبه قطيعة بين القيادة ومروسيها عندما يلجأ القائد إلى التعامل بالعقاب والتهديد والتخويف.

ولاشك أن هذا النوع من القيادة قد يصلح لفترة محددة إذا استشعر القائد بأن هناك تسيب في جهاز العمل حتى تنضبط أموره ولكنه أسلوب يفقد القائد فعاليته إذا استعمل على المدى الطويل [77] ص 63.

3.1.2.3.2. النمط القيادي الترسلّي (الحر)

فهو بخلاف النمط الأتوقراطي تماماً حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمروسين في تحديد خططهم ، ووضعها موضع التنفيذ ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المروسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية وقد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية.

ومن خصائص هذا النمط أيضاً ، ازدواج الجهود ، أو تداخلها ، وإضاعة الكثير من الوقت، وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط ، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات ، والتردد وعدم الاستقرار وبإيجاز فإن القائد الترسلّي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد

والجماعات ، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل ينحو منحى سلبياً ، ويصبح عمله مقتصرأ على إعطاء

المعلومات عند الطلب. [76] ص ص 23-24

وفيما يلي جدول لتوضيح طبيعة كل نمط من الأنماط القيادية السالفة الذكر :

جدول رقم 1.2 دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة [76] ص 25

نمط القيادة	أوتوقراطية	ديمقراطية	ترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل بطريقة فرية	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فرية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

وعن تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر النقاط التالية:

- تكتسب القيادة أهميتها لأنها تعمل على استقرار واستمرارية الجهاز الإداري الذي تقوده حيث تستوعب القيادة وظائف الجهاز وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكه والتنسيق بين مهامه ومنع أي صراعات تنشب بينها بما يثبت الهدف الموحد للجهاز في أذهان العاملين فيه والنتيجة المترتبة على كل ذلك هي استمرارية تماسك وبقاء الجهاز الإداري.

- تبرز أهمية القيادة أيضا في الدور الذي يقوم به القائد في تنمية علاقات الجهاز الذي يقوده مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بما يجعل الجهاز متصلا اتصالا فعالا مع هذه البيئة، والقائد في هذا المجال يطور جهازه بما يجعله يتكيف ويتأقلم مع ما يحدث في البيئة الاجتماعية من تغييرات إيجابية ويبرز في هذا المجال دور القيادة في جعل أهداف الجهاز الإداري متجاوبة مع التغيرات التي تحدث في اتجاهات الرأي العام، وبصفة خاصة رأي الجمهور المتعامل مباشرة مع هذا الجهاز وهو الأمر الذي يكفل تعضيد هذا الجمهور لأهداف الجهاز الإداري وتجاوبهم معه.

- تبرز أهمية القيادة أيضا في أن القادة هم أداة الجهاز الإداري في استشراف المستقبل القريب والبعيد لمسار الجهاز الإداري والتنبؤ في ضوء ذلك بما يحتاجه الجهاز من تطوير في نظامه ومتطلبات العمل المستقبلية، ومن ثم تتولى القيادة مهمة الإبداع الخلاق للنظم والأساليب التي تتجاوب مع حاجات الجهاز المستقبلية وهي مهمة تحتاج من القيادة إلى اهتمام متزايد بالبحث العلمي وتحليل التجارب التنفيذية، ووضع البدائل الرشيدة لإحداث التطوير المتجاوب مع متطلبات المستقبل.

- نظراً لما يتمتع به القائد من صفات قيادية تؤثر بشدة في إنجاح مقاصد وأهداف الجهاز الإداري الذي يقوده فإن ذلك يبرز أيضا أهمية القيادة في الجهاز الإداري، وتأتي في مقدمة هذه الصفات أن القائد يأخذ دور المعلم للمرؤوسين له بما ينمي مهاراتهم الوظيفية وذلك من خلال الاحتكاك اليومي معهم أو من خلال الإشراف على تدريبهم. كما أن القائد يقوم بدور المستشار الذي يلجأ إليه مرؤوسيه طلباً لحل المشاكل وتقديم النصح والإرشاد وهو دور يسهم في تنمية رفعة مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف.

كما أن القائد يقوم بدور القاضي والحكم وذلك عندما يقوم أداء المرؤوسين وعندما يتصدى لتسوية

المنازعات وإقامة العدل. [77] ص ص 44-45

2.2.3.2. تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

إن مفهوم التحفيز ظهر لأول مرة في أعمال عالمي النفس تولمان (1932) و لوين

(1936) وقد شكل كل من: العائلة، المدرسة، الكنيسة والانتماء السياسي محور اهتمامات هذين

العالمين، لينتقلا بعدها الى إدراج المؤسسة الاقتصادية كموضوع للبحث ومحور للدراسة، ومع

التراجع والانكماش الاقتصادي المسجل مع مطلع القرن العشرين بات موضوع النمو والإنتاجية

يشغل بال المسيرين، وفي ظل هذا ظهرت المدرسة العلمية لتترك بصماتها في هذا الشأن بأعمالها

وأبحاثها محاولة الإجابة على التساؤل التالي: كيف نحقق الفعالية الفردية والجماعية لأفراد

المؤسسة.

وفي هذا الصدد حاول علماء النفس الإجابة عن هذا التساؤل بتوصلهم لاقتراح تحفيز

العمال، فعلى الصعيد الفردي يعتبر التحفيز المحرك الأساسي لأداء العامل. [78] ص 3

وفي تعريفهم للحوافز قدم العلماء مجموعة من التعريفات سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

عرفت على أنها " مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده

ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت، وغيرها. أو معنوية مثل زيادة

المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالانجاز".

وفي تعريف آخر للحوافز نجد أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات

لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع

الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". [7] ص 116

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة". [79] ص 9

"إن التحفيز عبارة عن تلك المؤثرات التي تعمل على توليد القوى الحركية لدى الفرد".

وحسب Levy le Boyer فإن التحفيز "هو كل ما من شأنه أن يخلق الإرادة لفعل شيء ما أو تحقيق هدف معين". [80] ص ص 2-3

وفيما يخص تقسيمات وأنواع الحوافز فيرى البعض أنها حوافز ايجابية وسلبية (متضمنة الحوافز المادية والمعنوية) وكذا حوافز فردية وجماعية.

1.2.2.3.2. الحوافز الايجابية والسلبية:

1.1.2.2.3.2. الحوافز الايجابية: الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

1.1.1.2.2.3.2. الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف، 1994) بأنه الأجر والعلاوات السنوية ، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويذكر (Leopold 2002) أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد .ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها التالي:

الأجور والمرتبات، التعويضات، المزايا العينية ذات القيمة المادية، ظروف العمل ومتطلباته المادية، الزيادات الدورية والمشاركة في الأرباح.

2.1.1.2.2.3.2. الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي على النحو التالي:

فرص الترقية والتقدم، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، توسيع العمل وإثراء العمل.

2.1.2.2.3.2. الحوافز السلبية:

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه ، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته"

وتقسم الحوافز السلبية على أساس أنها:

1.2.1.2.2.3.2. حوافز مادية:

تتمثل في تنزيل درجة الموظف ، أو العمل على توقيف علاوته الدورية ، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

2.2.1.2.2.3.2. حوافز معنوية:

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة ، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة إعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز الى فردية وجماعية على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة وهذا على النحو التالي:

2.2.2.3.2. حوافز فردية:

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

3.2.2.3.2. حوافز جماعية:

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء. [79] ص ص 10-13

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف الذي لا تعيقه الإجراءات الروتينية، و المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء. [6] ص 57

تترك الحوافز بأنواعها الايجابية أو السلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها ، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم

للحصول على حوافز أسوةً بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة. [79] ص ص 17-18

3.3.2. تأثير التكنولوجيا المستخدمة على الأداء الوظيفي

كباقي العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي فإن التكنولوجيا المستخدمة في العمل تبقى كأحد أهم العناصر التي تؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة.

تعد كلمة "تكنولوجيا" "Technology" من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية "Technique" في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهما، فالتقنية عند Jean l'ourastie هي: "فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان"

ويعود أصل هذا المصطلح إلى اليونانية وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "Techno" وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة والكلمة "Logos" وتعني علماً أو فناً أو دراسة، وعليه تشير كلمة التكنولوجيا إلى الدراسة الرشيدة للفنون وعلى الخصوص الفنون الصناعية.

وتعرف بأنها عبارة عن: " مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية ومرحلته التاريخية الخاصة".

ويشار إليها كذلك بأنها: " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة ".
[81] ص 23

وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لتكنولوجيا العمل، إذ تعرف أيضا على أنها: "تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل " وهناك من ينظر إليها على أنها : " تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها لمخرجات".

أما دافت Daft فيعرف التكنولوجيا على أنها: " الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات" [7] ص 107

وعن تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين فقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور فأشار بعضهم الى تأثيرها السلبي والبعض الآخر الى تأثيرها الايجابي وذلك كما يلي:

- لقد تطرق ماركس الى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا الى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة.

- يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا ايجابيا، وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الايجابي على أداء المنظمات فهي تساعد على

السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة. [7]
ص 107

- إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء. فالتطورات التكنولوجية ذات آثار إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع، إذ أن التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

* تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

* تسهم التكنولوجيا في رفع أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الوقت.

* تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء، الحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة

* إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية

* توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات

* التكنولوجيا المتطورة تساهم في تحقيق أجواء تنظيمية بعيدة عن الروتين وتساعد في الإبداعات

الذاتية وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال. [42] ص ص 263-264

- وقد أشارت نتائج دراسة Joan Woodward الى وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة

والتصميم التنظيمي، وتؤكد الدراسات المعاصرة الى أن استخدام تقنيات ونظم المعلومات الآلية

يؤدي الى تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمات وضيق نطاق الإشراف،

حيث تساعد التكنولوجيا في تأدية العديد من المهام بطريقة آلية وتمكن من السيطرة على مدخلات المنظمة من الموارد وفي مخرجاتها من المنتجات والخدمات، وتعمل على تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل التنظيم لدعم عمليات اتخاذ القرارات.

ويساهم التطور التكنولوجي بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة.

وأدى التقدم التكنولوجي الى تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الآلية وبرامج ونظم المعلومات كنظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة ونظم دعم المديرين. مما ساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمات على نحو يؤدي الى تحسين مركزها التنافسي. [67] ص 40

خلاصة الفصل:

إن المناخ التنظيمي هو تعبير عن بيئة العمل الداخلية وهو يتشكل من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتعطي طابعا خاصا للمؤسسة، وهو يتمتع بمجموعة من الخصائص التي أكسبته أهمية بالغة وأجبرت بذلك القائمين على شؤون المؤسسة الى الاعتناء به محاولين قياسه والتعرف على مواطن الخلل لإصلاحها.

إن الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأثره على المؤسسة الاقتصادية تمخض عنها جملة من النماذج التي تمثل إسهامات العلماء والمفكرين في هذا المجال، حيث أن كل نموذج يمثل وجهة نظر هذا المفكر ويتضمن عناصر تمثل حسبها العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي، لكن ورغم الاختلاف بين العلماء حول عناصر المناخ التنظيمي إلا أن هذه الأخيرة تتأثر دوما بجملة من العوامل التي تحول دون الوصول الى تكوين ذلك المناخ الأمثل والفعلي الملائم للعمل والقادر على إضفاء روح الحماس في نفسية العاملين.

وبفعل أن المناخ التنظيمي يتأثر بعوامل عديدة فإنه يصبح بمثابة حجرة العثرة أمام العمال ويؤثر بشكل بالغ على مستويات أدائهم الوظيفي، وهذا ما سنحاول البحث فيه في الفصل الموالي من خلال الدراسة الميدانية التي سنجرىها بوحدة الهيكلة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية.

الفصل الثالث

المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأثره على أداء العاملين بها

بعد تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى الإطارين المفاهيميين لكل من الأداء الوظيفي وكذا المناخ التنظيمي، سنتطرق في الفصل الثالث الى الإطار العملي أي بمحاولة إسقاط ما ورد في الجانب النظري على أرض الواقع، وهذا من خلال إجراء بحثنا بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية.

وسنحاول تحليل واقع المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، وكذا تحليل أداء العاملين بها للتوصل في الأخير الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وقد قمنا بتقسيم الفصل الى أربعة مباحث حيث تطرقنا في المبحثين الأول والثاني الى التعريف بكل من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وكذا الهيئة المستقبلية المتمثلة في وحدة الهيكلية الصناعية (قسم الموارد البشرية)، أما في المبحث الثالث فتطرقنا الى عرض الإطار المنهجي للدراسة المتمثل في المنهج، المجتمع، عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا وصف خصائص أفراد العينة، ليكون بذلك المبحث الرابع مخصصا لتفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على العاملين.

1.3. تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

سيتم في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) من خلال ذكر المراحل التاريخية التي مرت بها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن ، بالإضافة إلى مهامها وأهم أهدافها ، وكذا البنية الهيكلية للمؤسسة.

1.1.3. تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ومراحل تطورها

1.1.1.3. تقديم عام للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تقع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية على بعد 30 كلم شرق العاصمة وبالضبط على الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين ولايتي الجزائر وبومرداس وتتربع على مساحة قدرها 320 هكتار موزعة بين المنطقة الشمالية بـ 10 هكتار و 220 هكتار للمنطقة الجنوبية، كما تتكون من عدة وحدات موزعة عبر التراب الوطني وهي: عنابة، قسنطينة، سطيف، تيزي وزو، بشار، وهران وعين تموشنت.

تتميز المؤسسة برأس مال قدره 2.2 مليار دج محدد من طرف المجلس الوطني للتخطيط تحت أمر رقم CNP/DP/457 ومقسم إلى 4400 سهم بقيمة اسمية تبلغ 500000 دج للسهم مكتتبة ومحددة من طرف الدولة بنسبة 10 %.

إن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مكلفة بالبحث والتنمية والإنتاج والتصدير والتوزيع وصيانة السيارات الصناعية التي تشمل كل من (الشاحنات، الحافلات، الشاحنات الخاصة، الآليات المقصورة...) وبصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص، للسلع، والموارد ذات الحمولة المهمة والتي تفوق 1 طن و من جهة أخرى فالمؤسسة مكلفة بضمان نشاط ما بعد البيع.

2.1.1.3. مراحل تطور المؤسسة

لقد مرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخمسة مراحل أساسية هي:

1.2.1.1.3. المرحلة الأولى: من 1957 إلى 1967

في 02 جوان 1957 قامت شركة BERLIET ببناء مصنع لتكريب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كم شرق الجزائر العاصمة.

وفي 15 أكتوبر 1958 تم صنع أول شاحنة وبذلك بدأت عملية الصنع.

وفي جوان 1964 امتلكت الجزائر 40 % من أسهم هذا المصنع عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية، وفي أكتوبر 1967 تم انشاء الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية وذلك بالأمر 67-150 المؤرخ في 09 أكتوبر 1967

2.2.1.1.3. المرحلة الثانية: من 1967 إلى 1981:

بعد سنة 1967 ومباشرة بعد تأسيس الشركة تطور إنتاج المؤسسة ليصل 3000 شاحنة سنويا ، بحيث أصبح الإنتاج يلبي الاحتياجات الجديدة والمستقبلية وفي جويلية 1967 تم اختيار BERLIET لإنشاء مركب السيارات الصناعية complexe de véhicules industriels في منطقة الرويبة، وبالتالي أصبحت SNVI تضم 11 مجموعة، ليأتي المرسوم 52-71 المؤرخ في جويلية 1971 ليحدد صيغة جديدة للمؤسسة، وهذا لفائدة القطاع العمومي وفي هذا الإطار سطرت الشركة برنامج استثماري يقدر بـ 2.5 مليون دج مخصص للمركب، وفي نوفمبر 1974 خرجت أول سيارة من صنع جزائري، وكان الإنتاج في هذا الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.

3.2.1.1.3. المرحلة الثالثة: من 1981 إلى 1995

تميزت هذه الفترة بأن الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية أصبحت شركة اشتراكية، وتبعا للتقرير الذي تم إعداده من طرف السلطات العمومية للدولة حول حالة تشغيل الاقتصاد الوطني، صدر منشور رئاسي رقم 13-80 المؤرخ في 20 نوفمبر 1980 ليحدد القانون المنظم لعمليات إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية، وهذا إثر اجتماع عقد من طرف اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات، حيث حددت مخطط تنظيمي لشركة يجمع فيه 11 مؤسسة مستقلة في إطار المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وتم التأكيد على قرار هيكلة المؤسسة من طرف مجلس الوزراء المنعقد في 06 نوفمبر 1981 معلنا ميلاد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وهذا بمرسوم وزاري رقم 342-81 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981، وبهذا اكتسبت صفة المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي وتسير بواسطة الوزراء الأساسيين للتسيير الاشتراكي للمؤسسات .GSE

4.2.1.1.3. المرحلة الرابعة: من 1995 إلى 2000

تسمت المؤسسة في هذه المرحلة بأنها مؤسسة عمومية اقتصادية، أي تغير شكلها القانوني، وأصبح لها قانون عام تسيير به منذ أن تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال اجتماعي مقدر ب 2.2 مليار دج، ويتم بذلك وضع الشراكة تحت مراقبة الشركة القابضة العمومية للميكانيك HPM والذي يمثل من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNEP

5.2.1.1.3. المرحلة الخامسة: من 2000 إلى وقتنا الحالي:

بعدما كانت مهمة الرقابة للشركات القابضة، أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها بنفسها ابتداء من 14 أوت 2002 وبذلك بقي مصير كل من السياسات الاستثمارية

واستراتيجيات الهيكلية الداخلية، التي حددتها الشركات القابضة كتساؤل مطروح، وعلى إثر القرارات المالية التي اتخذها المجلس الوطني لمساهمات الدولة أصبحت SNVI كما يلي:

- الطابع: شركة ذات أسهم، وتتبع أيضا المرسوم التشريعي 08-93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 وتتبع أيضا الإجراءات والقواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- الهدف الاقتصادي: البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع في قطاع السيارات الصناعية ومحتوياته.

- التسمية الاجتماعية: تبقى التسمية دائما المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

société nationale des véhicules industrielles

- المقر الاجتماعي: مقرها الاجتماعي بالروبية، شرق الجزائر العاصمة، على الطريق الوطني رقم

05

- رأس المال: محدد ب 2.2 مليار دج حيث تم تحديده من طرف المجلس الوطني للتخطيط بقرار رقم 457، مع التزام المؤسسة بقانون الخزينة.

عدد الأسهم هو 4400 سهم بقيمة اسمية تقدر ب 500000 دج للسهم الواحد

2.1.3. مهام وأهداف المؤسسة

فيما يلي عرض للمهام والأهداف الخاصة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

1.2.1.3. مهام المؤسسة

لتحقيق أهداف المؤسسة قامت هذه الأخيرة بعدة مهام والتي نوجزها في ثلاث أنواع:

1.1.2.1.3. المهام العلمية

والتي تتمثل في النشاطات الإنتاجية أي إتباع المسار والمراحل الصناعية من التحويل والحدادة إلى التركيب، بالإضافة إلى نشاطات أخرى كالصيانة ومراقبة النوعية وغير ذلك.

2.1.2.1.3. مهام التوزيع والصيانة

وهي تشمل المهام التالية

- بيع السيارات الصناعية داخل وخارج الوطن
- بيع قطع غيار السيارات الصناعية
- خدمة الضمان
- تصليح وصيانة وتجديد السيارات الصناعية
- خدمة ما بعد البيع: أي المتابعة التقنية للسيارات الصناعية المباعة وهذا في كل من الوحدات المتواجدة في العديد من ولايات الوطن وذلك في كل من الرويبة، الحمير، حسين داي، سيدي موسى، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، عنابة، ورقلة، وهران، تلمسان وبشار.

3.1.2.1.3. مهام إدارية ووظيفة مساعدة

وهي النشاطات الإنتاجية التي ليس لها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج كالوظائف الإدارية والتسييرية ونجد فيها الوحدات التالية:

- وحدة الدراسات والأبحاث التابعة للمديرية التجارية UER

- وحدة تسيير المنتج التابعة للمديرية التجارية UGP

- الوحدة التجارية للوسط التابعة للمديرية التجارية UCCR

إن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تؤدي هذه النشاطات المتنوعة لانجاز مختلف المهام الأساسية لها والمتمثلة في:

- مهمة البحث والتطوير

- مهمة التصدير والتوزيع

- مهمة الصيانة

ومن السيارات الصناعية التي تنتجها المؤسسة نجد:

- الشاحنات les camions

- الحافلات من الحجم الصغير autos bus

- الحافلات من الحجم الكبير les auto cars

- النقلات remorques et semi remorques

وبصفة عامة SNVI تنتج كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص والبضائع التي لا يقل وزنها عن 1.5 طن.

2.2.1.3. أهداف المؤسسة

إن المؤسسات الكبيرة كالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يجب أن تقوم على مبادئ ثابتة، فالأهداف مسطرة مسبقا كونها تكلف مبالغ ضخمة لذا يجب أن تضع خطة واضحة ذات معالم معروفة حتى يتسنى للقائمين عليها دراسة وضعيتها وتحليل نشاطها وقياس مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1.2.2.1.3. تلبية الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية: وهذا من خلال

- رفع الإنتاج إلى الحد الأقصى واكتساب سريع لتقنيات المتطورة

- ترشيد وعقلانية التشغيل

- الانتفاع بالتقنيات الحديثة

2.2.2.1.3. سد الفارق بين الإنتاج والطلب: وهذا من خلال

- تسويق السيارات الصناعية داخليا وخارجيا

- ضمان وفرق قطع الغيار

3.2.2.1.3. ضمان خدمة ما بعد البيع وتدعيم شبكاتها: وهذا من خلال

- ضمان السيارات الصناعية

- الصيانة لتشكيلاتها الإنتاجية

- بيع قطع الغيار الأصلية

4.2.2.1.3. تخفيض سعر تكلفة السلع والخدمة مع ضمان نجاعتها

5.2.2.1.3. رفع مستوى العمال والتقنيين بالتكوين والتعليم المكثف للحد من التبعية التقنية

6.2.2.1.3. المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي: وهذا من خلال

- ضمان الوجود الصناعي والتجاري عبر التراب الوطني

- ضمان وفرة المنتج بسعر موحد

7.2.2.1.3. توفير مناصب شغل لجميع المتخصصين في مجال الميكانيك

8.2.2.1.3. ضمان العملة الصعبة من خلال التصدير للخارج

3.1.3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء المكونة لها، أي يبين

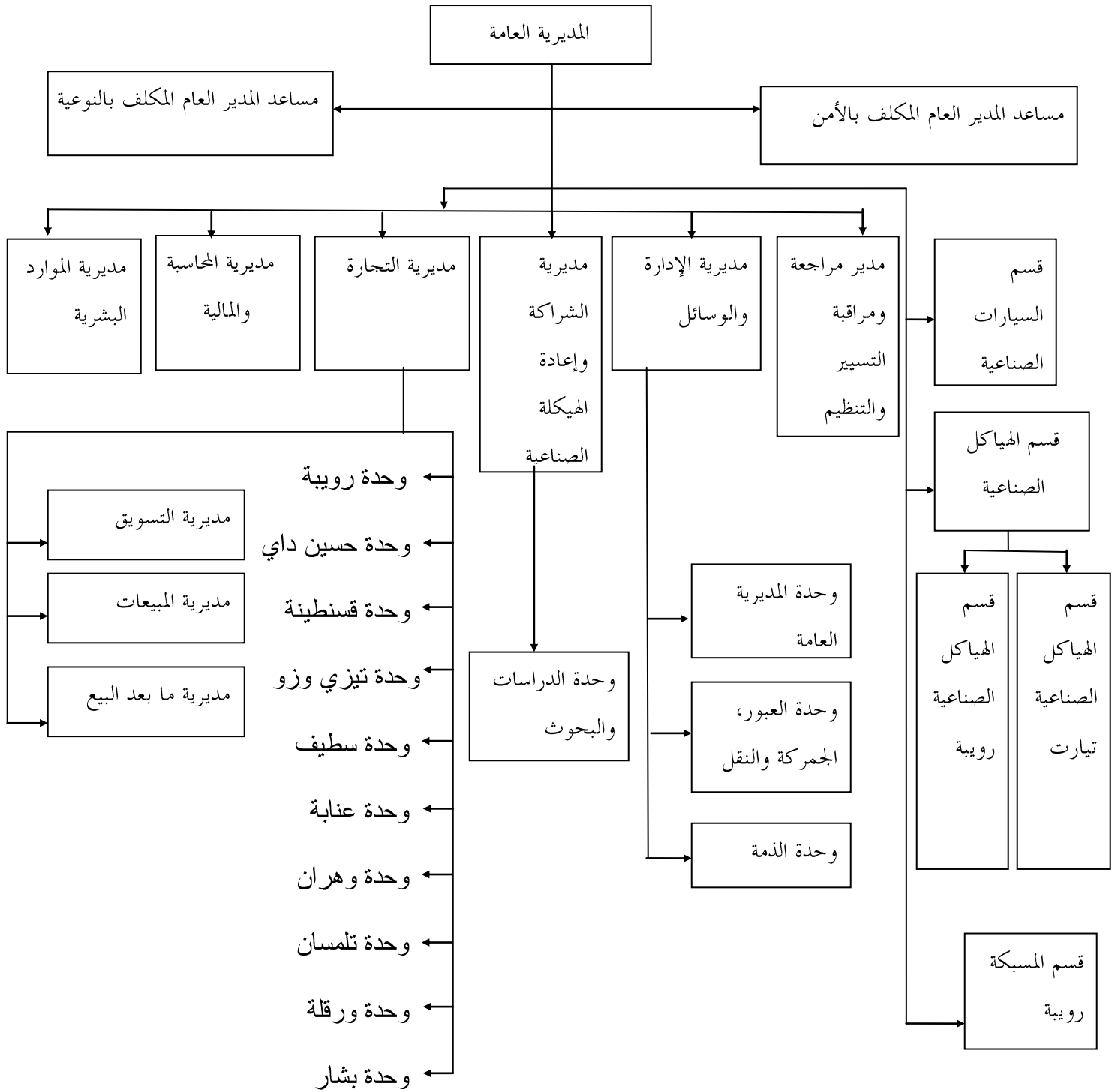
التقسيمات التنظيمية والوحدة التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة،

وكذا موقع اتخاذ القرار.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من المديرية العامة التي تتفرع إلى 5 أقسام و 6

مديريات يساعدها في ذلك كل من مديرية المراجعة ومساعد مكلف بالأمن. كما هو موضح في

الشكل الموالي:



الشكل رقم 1.3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

1.3.1.3. المديرية العامة

وهي تمثل رأس هرم المؤسسة حيث تعد المسؤولة الأولى عن إدارة المؤسسة وتسييرها، كما تقوم بتمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات الحكومية والسلطات العمومية وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المديريات والأقسام.

2.3.1.3. مساعد مكلف بالأمن

يسعى المكلف بالأمن بالمؤسسة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل المؤسسة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات المؤسسة

3.3.1.3. مديرية المحاسبة والمالية

يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بها، وذلك من خلال تسيير جميع الحسابات ومراقبتها وإعداد الميزانيات والتنبؤات والتقديرات باستعمال الطرق والتقنيات المحاسبية المستعملة في ذلك مع الاهتمام كذلك بجباية المؤسسة تنفرع هذه المديرية إلى ثلاثة دوائر يتم من خلالها القيام بالأنشطة السابقة الذكر تتمثل هذه الدوائر في كل من مالية ومحاسبة المؤسسة، محاسبة وحدة المقر ودائرة تسيير الثروة.

4.3.1.3. مديرية الموارد البشرية

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة وحتى تقوم بذلك على أحسن وجه قسمت العمل على دائرتين الأولى تتكفل بالموارد البشرية للمؤسسة والثانية العمل على تسيير العمال والوسائل العامة الخاصة بوحدة المقر.

5.3.1.3. مديرية مراقبة التسيير والتنظيم

يتمحور هدفها التنظيمي في تحديد الثنائية نشاط/قطاع حيث تعمل على إيجاد التناسق بينهما وبين أهداف المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال مراقبة مختلف العمليات الخاصة بتسيير المؤسسة وتوضيح العلاقات الموجودة بين مختلف التنظيمات أو المديريات والاتصال بهم من أجل السير الحسن لمختلف أنشطة المؤسسة كما يعتبر مركز كل المعلومات التجارية والصناعية والمالية ويتأتى لها وذلك من خلال الدوائر الأربعة المكونة لها.

6.3.1.3. المديرية التقنية

تقوم هذه المؤسسات بإعداد البحوث والدراسات ومتابعة البحث التقني والاختراع التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة . وتضم مديرية الدراسات والبحوث ، مديرية التطبيقات الخاصة ومديرية الجودة.

7.3.1.3. مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة الصناعية

تهتم بالمسائل المتعلقة بتطوير الشراكة من خلال البحث عن شركاء جدد وأكفاء لمساعدتها في عمليات التصنيع كما تهتم أيضاً بتأهيل وتطوير مختلف أجهزتها الصناعية.

8.3.1.3. القسم التجاري

هدفه الأساسي يتمثل في وضع إستراتيجية تجارية هدفها إرضاء وتلبية كل طلبات السوق واحتياجاته وذلك من خلال التنسيق مع الوحدات الإنتاجية، يتكون القسم التجاري من مديرية التسويق والتصدير، مديرية البيع ومديرية ما بعد البيع.

9.3.1.3. قسم الصهر بالروبية

تتخصص في الصهر والسباكة وإنتاج قطع الغيار للسيارات الصناعية وصفائح الألمنيوم.

10.3.1.3. قسم السيارات الصناعية

تقوم بإنتاج الشاحنات، الحافلات وقطع الغيار.

11.3.1.3. قسم الهياكل الصناعية

يتخصص في صناعة الهياكل الصناعية للحافلات والشاحنات بمختلف أنواعها الثابتة والمجرورة. ويضم هذا الفرع وحدة هياكل السيارات الصناعية بالروبية ووحدة هياكل السيارات الصناعية بتيارت.

12.3.1.3. قسم تأدية الخدمات

يقوم هذا الفرع بتقديم وتأدية مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبائن من توفير قطع الغيار وتصلح السيارات الصناعية وتوفير العمال المؤهلين لذلك وتسهيل عمليات الجمركة والعبور....الخ.

2.3. تقديم الهيئة المستقبلية (وحدة الهيكلية الصناعية CIR)

بعد تطرقنا الى التقديم العام للمؤسسة الأم ألا وهي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سنتطرق الآن الى تقديم الهيئة المستقبلية وهي وحدة الهيكلية الصناعية وبالخصوص قسم الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة.

1.2.3. تقديم وحدة الهيكلية الصناعية بالروبية CIR (تقديم قسم الموارد

البشرية والتكوين)

1.1.2.3. تقديم وحدة الهيكلية الصناعية بالروبية CIR

لقد وضعت SNVI تحت تصرف زبائنها مركبات متكاملة كلياً ولهذا السبب تم الإمضاء على عقد لتحقيق وحدة الهيكلية الصناعية في الروبية CIR الذي يمتد على مساحة 68000 م² برأس مال قدره 150 مليار سنتيم وقوة عمالية تقدر بـ 920 عامل وقد بدأ نشاط هذه الوحدة في سبتمبر 1979 وهو تابع لـ SNVI بالروبية حيث تحصلت CIR على استقلاليتها في سنة 1987 .

واختيرت هذه الوحدة لتتحول إلى مصنع للشاحنات والحافلات وهذا بسبب قربها من مركب DVI وتخصصت هذه الوحدة في إنتاج المركبات.

2.1.2.3. تقديم قسم الموارد البشرية والتكوين

إن هذه المصلحة مكلفة بما يلي:

- تحقيق النشاطات الخاصة بالانتقاء، التوظيف، التدريب، تكوين المستخدمين وضمان تسييرهم
- ضمان وضع الاحتياجات وتخطيط البرامج المسطرة

- إنشاء سياسة تسيير توقعية للتدريب، الترقية، التكوين والتقييم

- تسيير الأفراد بمخطط فردي وجماعي

- تسيير العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية

- القيام بالمهام المتعلقة بالعمال، الأجور، طب العمل...

- اتخاذ كل الإجراءات المتعلقة بتحسين ظروف العمل

وبدورها تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام هي:

1.2.1.2.3. مصلحة تطوير المستخدمين : والذي بدوره يتكون من أربع فروع

1.1.2.1.2.3. فرع تسيير مناصب العمال: ويتكفل بـ:

- تسيير المستخدمين

- متابعة التطورات لكل عامل

- وضع اقتراحات الترقية والتحويل

2.1.2.1.2.3. فرع التوظيف والتكوين:

1.2.1.2.1.2.3. فرع التوظيف:

إن عملية التوظيف تمر بعدة بمراحل وهي كالاتي

- تعريف الاحتياج ضمن مخطط سنوي

- استقبال طلبات التوظيف

- فرز الطلبات ومعاينتها وفق الشروط المطلوبة (المستوى الدراسي، الخبرة المهنية...))

- تنظيم ملفات العمال بطريقة معينة والية

- دراسة ميزانية التوظيف من حيث المناصب الشاغرة

- إجراء الاختبارات التقنية والنفسية حسب المناصب والاختصاصات

- مهام أخرى تدخل ضمن عملية التوظيف

2.2.1.2.1.2.3. فرع التكوين:

يعتبر التكوين على مستوى قسم الهيكل الصناعية CIR من الأساليب الأساسية لتطوير

قدرات العمال وفعاليتهم المهنية لمواكبة التقدم والرقى والعصرنة ، ويتخذ التكوين عدة أشكال

تختلف حسب العنصرين التاليين:

- المدة (قصير المدى، طويل المدى)

- المكان (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة)

ويقدم مركز التكوين بالروبية CFR برامج ودورات التبرص في مختلف الاختصاصات

3.1.2.1.2.3. فرع جدول التحكم والإحصائيات: والذي يهتم بـ

- الاستعداد اليومي لوضعية العمال

- تسيير النشاطات الاجتماعية

- متابعة الاستقالات

- متابعة حوادث العمل

4.1.2.1.2.3. فرع التوثيق والأرشيف: إن هذا الفرع يتكفل أساسا بتسيير الأرشيف ومذكرات

التخرج

2.2.1.2.3. مصلحة تسيير الأجور والخدمات الاجتماعية : وينقسم إلى فرعين كالتالي

1.2.2.1.2.3. فرع الأجور: والذي يتكفل بالمهام التالية

- تحقيق كشف الرواتب الشهرية بالاعتماد على أوراق الحضور للعمال

- تصريحات الضرائب والضمان الاجتماعي

- القيام بالتقييم بعد إعداد الرواتب

2.2.2.1.2.3. فرع الخدمات الاجتماعية: ويكمن دورها فيما يلي

- المنح العائلية

- المنح اليومية كالمرض وحوادث العمل...

- القيام بكشوف الدفع

3.2.1.2.3. قسم تسيير الإدارة

وهي مكلفة بمتابعة كل التطورات المتعلقة بالحياة المهنية للعمال، وكل قرار يتعلق بالعمل

يجب أن يسجل في ملف يتعلق بالحياة المهنية للعامل (وثيقة التسيير)، وكل قرار يتعلق بالعامل

وترتيبه يوضع في ملف هذا الأخير وضمن هذه التحويلات والقرارات نجد: - الترقية- التحويل - القيام بالتربص - الإدماجات - العقوبات التأديبية.

2.2.3. نشاطات مصلحة الموارد البشرية بوحدة الهيكلية CIR

يهتم رئيس مصلحة الموارد البشرية ب CIR عموما في معرفة الموظفين، مؤهلاتهم، وقيمهم العلمية والعملية وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم، ويمكن تحديد أهم مجالات نشاطات مصلحة الموارد البشرية في:

- التعريف بسياسة التسيير ونظام العمل داخل المؤسسة
- دراسة شروط العمل الحسنة
- حركة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، ترقية، تحويل، تغيير النشاط، التقاعد...)
- أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين

- تطوير اليد العاملة واستغلال الإمكانيات البشرية
- توفير المعلومات حول حركة المستخدمين من غيابات، حوادث العمل والسلوك العام داخل المؤسسة.

ولهذا يعتبر مسيري المؤسسة وخاصة مدراء الموارد البشرية أن العمليات التي تقوم بها المؤسسة من عمليات الاختيار، التوظيف، الإدماج والتدريب هي استثمارات والتي توحى وتكشف عن إنتاجية المؤسسة، ومنه يرى المسؤولون عن القسم أن الأساس الذي يجعل نشاط التدريب ناجح

هو حسن الاختيار والتوظيف الجيد للعمال، لأن كل موظف يكون مفضل ومميز عندما يختار بعناية ودقة حسب اختصاصه، إمكانياته وقدراته العضلية والذهنية.

1.2.2.3. سياسة التوظيف المتبعة

تعتبر عملية الاختيار والتوظيف استثمارات للأموال والتي توحى وتكشف إنتاجية المؤسسة على المدى الطويل خاصة إذا كان التوظيف متلائم مع قيمة المؤسسة، وعلى هذا الأساس يسمح الاختبار بالتمييز بين الممتحنين القادرين على:

- شغل مناصب العمل في الأجل المتوسط أو القصير

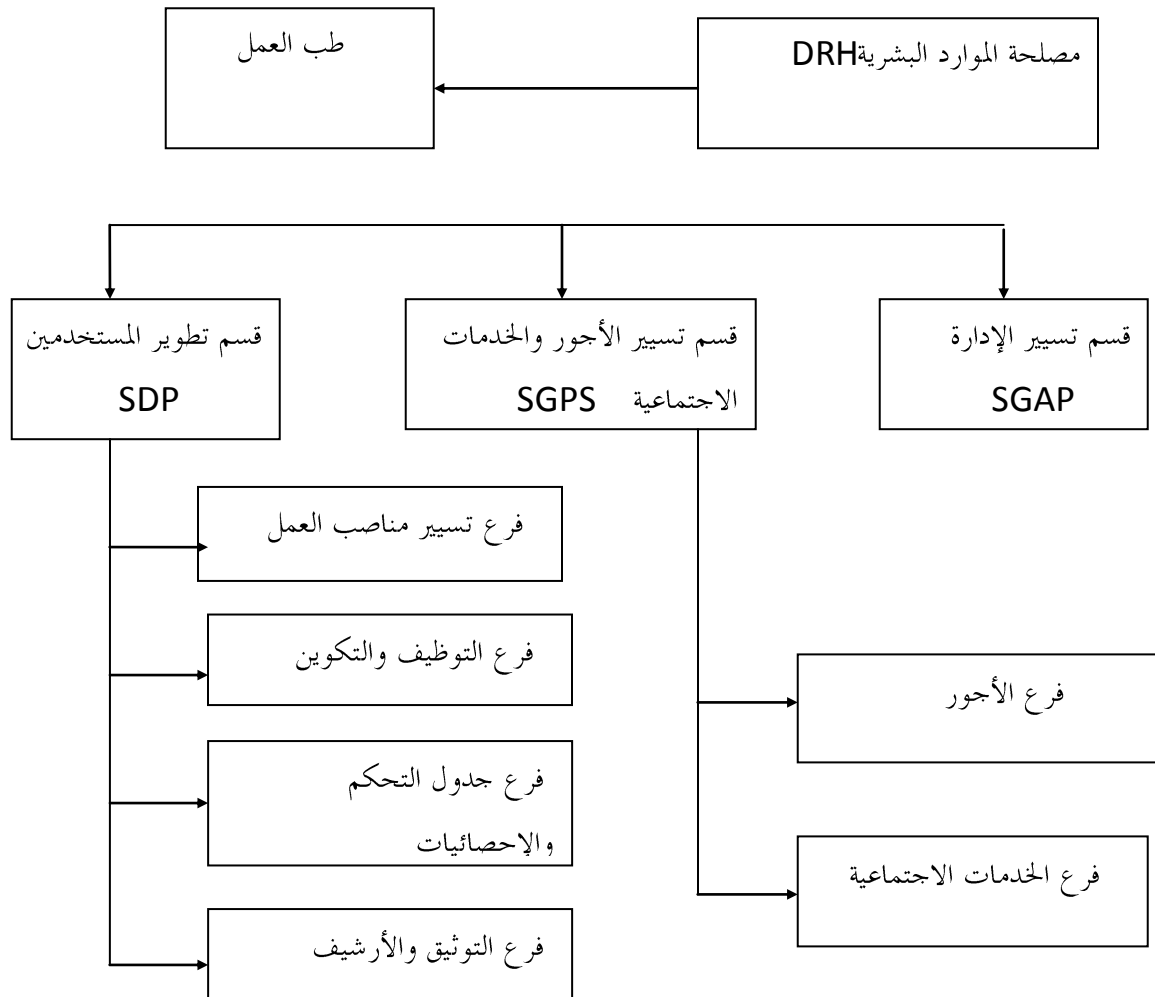
- التطور داخل المؤسسة في الأجلين القصير والبعيد، حيث يتكامل في المؤسسة ويتلاحم بطبيعته وبقيمته الأساسية

ويكون الهدف من سياسة الاختيار والتوظيف هو التحضير لرفع النوعية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تغطية العجز الموجود (احتياجات القوى العاملة) وبهذا تكون المؤسسة قد سهلت مهمة إدارة الموارد البشرية عندما يتم اختيار أفراد ذوي مستويات وكفاءات عالية أو متخصصة في مجالات عملها.

2.2.2.3. سياسة التدريب المتبعة

تهتم المؤسسة بتدريب العمال بجميع مستوياتهم وفي جميع التخصصات (في جميع مجالات العمل، أماكن العمل...) ووفق الإجراءات المعمول بها، ونسجل هنا السياسة الجديدة التي اعتمدتها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والقاضية بتدريب العمال، حيث يتم هذا التدريب داخل المؤسسة في مركز التكوين بالروبية الخاص بالمؤسسة CFR حيث تقوم المؤسسة بوضع برنامج

خاص بالعامل الجديد وذلك من أجل تحضيره للوظيفة حسب الاختصاص، وكذلك برنامج للعمال
 القداماء عند الضرورة. وهذا ما تعتبره المؤسسة تكويناً قصير المدى مثل: (تحسين المستوى،
 الرسكلة...))



الشكل رقم 2.3 الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بوحدة الهيكلية CIR

3.2.3. عرض لبعض عناصر المناخ التنظيمي المختارة للدراسة في وحدة

الهيكل الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

ارتأينا أن نستعرض في هذا المطلب بعضا من عناصر المناخ التنظيمي المختارة للدراسة وهذا حتى تتكون لدينا نظرة ولو بسيطة عن هذه العناصر والتي شملت كل من: الهيكل التنظيمي، الحوافز و القيادة.

1.3.2.3. عرض للهيكل التنظيمي لوحدة الهيكل الصناعية بالروبية CIR

تضم وحدة الهيكل الصناعية بالروبية CIR سبعة أقسام رئيسية هي كالتالي:

- قسم الموارد البشرية والتكوين

- قسم المالية والمحاسبة

- قسم المشتريات والتمويل

- قسم التسيير الصناعي

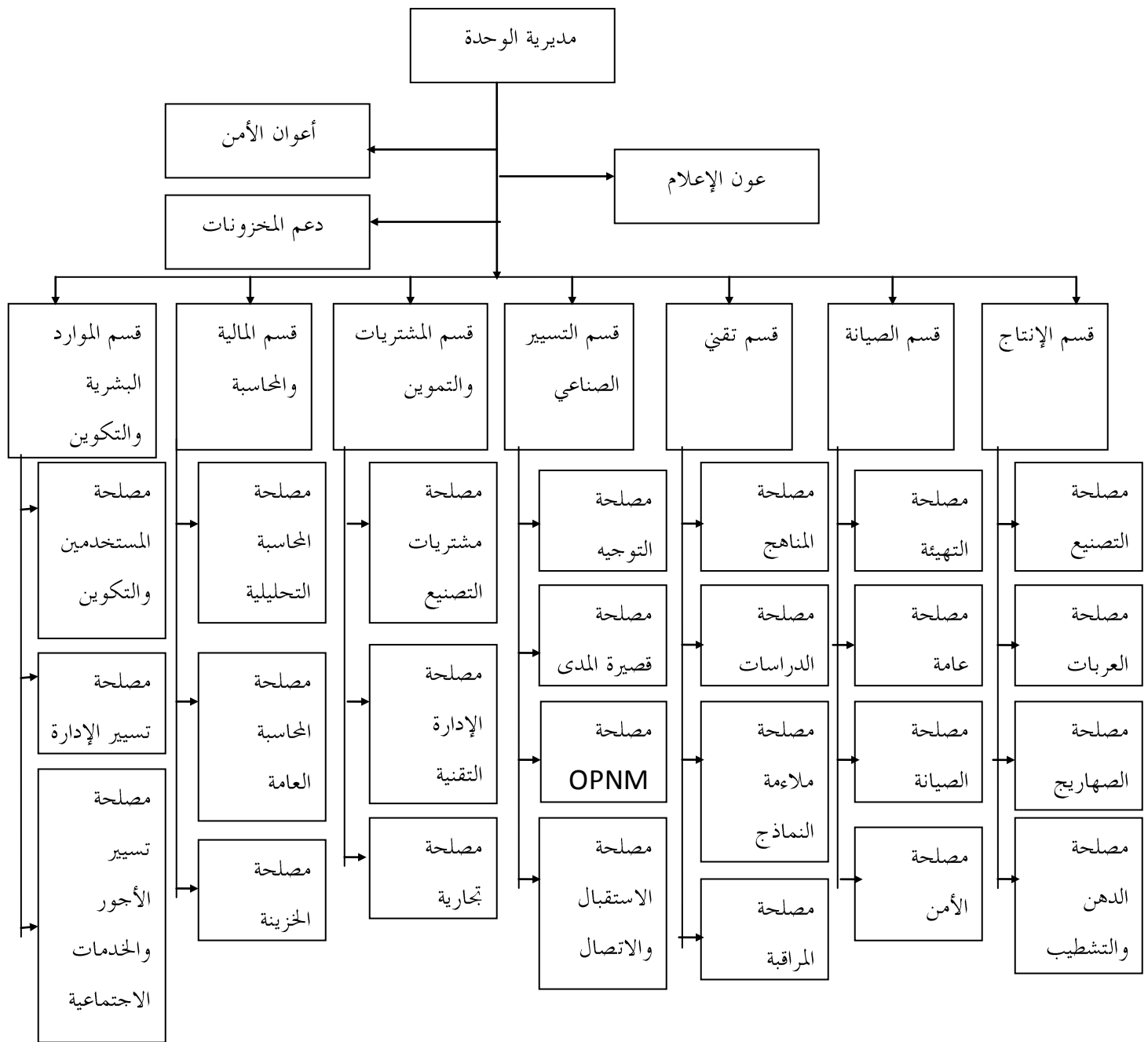
- قسم تقني

- قسم الصيانة

- قسم الإنتاج

* ويتفرع عن كل قسم من الأقسام السابقة من 3 إلى 4 مصالح وتملك المؤسسة إجمالا 25 مصلحة.

* إن مديرية الوحدة لها علاقة مباشرة مع كل من: أعوان الأمن، عون الإعلام، دعم المخزونات



الشكل رقم 3.3 الهيكل التنظيمي لوحدة الهيكلة الصناعية بالروبية CIR

2.3.2.3. التحفيز في وحدة الهيكلية الصناعية بالروبية CIR

لقد حاولنا التطرق الى واقع التحفيز في وحدة الهيكلية الصناعية بالروبية من خلال استعراض المكونات المتمثلة في الأجور، المنح، التعويضات، الامتيازات والترقية.

1.2.3.2.3. الأجور في وحدة الهيكلية الصناعية CIR

إن كل تطور أو تقدم داخل شبكة الأجور يؤكد استحقاقا فرديا طبقا لقوانين الكفاءة في العمل وقوانين تدبير شؤون الموارد البشرية، غير أن شبكة الأجور لا يجب أن تؤخذ كوسيلة لزيادة منتظمة وموحدة للأجور لكن كوسيلة تسيير تضمن توزيعا عادلا للأجور وفقا للعمل المقدم وكذلك كوسيلة منافسة وجزاء للاستحقاق الفردي.

- التطور نحو منصب أكثر تأهيلا:

إن التطور نحو منصب أكثر تأهيلا يقرره السلم الإداري طبقا لأحكام الاتفاقية الجماعية وذلك مع احترام:

- مقاييس تسيير مدونة المناصب

- مقاييس تسيير الهيكل التنظيمي

- المتطلبات الضرورية بشأن التكوين والتأهيل

- التطور في نفس المنصب:

إن التطور من خلال الدرجات في نفس منصب العمل يجري بقرار من السلم الإداري تبعا لميزانية مخصصة بشأن الأجور.

هذه الميزانية تتم المفاوضة فيها سنويا تبعا للنتائج والتوازن المالي للمؤسسة وكذا وحداتها وبعد تحديد الميزانية الإجمالية يقوم السلم الإداري بمستوياته المختلفة بالتوزيع حسب الهياكل تبعا لنتائجها المحققة.

تبعا لميزانية الهيكل، يحدد السلم الإداري المختص الأعوان المستفيدين على أساس تقييم الاستحقاق الفردي من حيث الكفاءة والنتائج المقدمة في المنصب.

وفيما يلي عرض لشبكة الأجور في وحدة الهيكل الصناعية (الشبكة معدة سنة 2010)

- تتميز شبكة الأجور ب 28 درجة و 25 مرتبة ، وفيما يلي عرض بسيط لهذه الشبكة بخصر الأجور من أدناها الى أعلاها.

* الدرجة E : تتفرع من E1 الى غاية E8

- أجر E1 في المرتبة 1 : 13427 دج

أجر E8 في المرتبة 25 : 22736 دج

* الدرجة M : تتفرع من M1 الى غاية M5

- أجر M1 في المرتبة 1 : 16843 دج

أجر M5 في المرتبة 25 : 26401 دج

* الدرجة K : تتفرع من K1 الى غاية K6

- أجر K1 في المرتبة 1 : 19647 دج

أجر K6 في المرتبة 25: 31802 دج

* الدرجة S : تتفرع من S1 الى غاية S5

- أجر S1 في المرتبة 1: 23290 دج

أجر S5 في المرتبة 25: 38175 دج

* الدرجة R : تتفرع من R1 الى غاية R4

- أجر R1 في المرتبة 1: 28615 دج

أجر R4 في المرتبة 25: 49247 دج

2.2.3.2.3. المنح في وحدة الهيكلية الصناعية CIR

تقدم وحدة الهيكلية الصناعية مجموعة من المنح لعمالها وهي على الشكل التالي :

1.2.2.3.2.3. منحة التكوين: بهدف تشجيع العمال على إتباع الدورات التكوينية والتدريبية

المقترحة عليهم فإن المؤسسة تمنحهم منحة خاصة بالتكوين تقدر بـ 30 % من الأجر القاعدي

كحد أقصى وهذا لتغطية مختلف التعويضات والمنح التي يفقدها المتكون من جراء تركه منصب

العمل لغرض التكوين.

2.2.2.3.2.3. منحة التقنية: هذه المنحة خاصة بالعمال التقنيين والتقنيين الساميين، وهي منحة

تعطى مقابل تحكم هؤلاء في مختلف التقنيات المرتبطة بعملهم، وتقدر هذه المنحة من 0 الى 10 %

من الأجر القاعدي شهريا وتختلف من تقني لآخر حسب تقييم المسؤول المباشر.

3.2.2.3.2.3.3. منحة القيادة: هذه المنحة خاصة بالعمال الذين يشغلون مناصب: رئيس الفرع،

رئيس العمال و رئيس الفرقة تقدم هذه المنحة شهريا وتتراوح من 0 الى 15 % من الأجر القاعدي وتختلف باختلاف تقييم المسؤول المباشر.

4.2.2.3.2.3.2.3. منحة الجهد الفردي: هي منحة خاصة وفردية تتعلق بكل عامل وتتعلق أساسا بمدى

تحقيق هذا العامل لما هو مطلوب منه وكذا انضباطه في العمل.

تقدر بـ 10 % من الأجر القاعدي للعامل كحد أقصى

5.2.2.3.2.3.2.3. منحة الجهد الجماعي: هي منحة خاصة بكل فريق عمل بعد قياس إنتاجية هذا

الفريق و التأكد من مدى مطابقته للأهداف المعيارية الموضوعة له مسبقا، وتقدر هذه المنحة بـ 30 % كحد أقصى

إن هذه المنحة تختلف باختلاف طبيعة عمل الفريق كالتالي:

– فريق الإنتاج: قد تصل المنحة الى 30 % كحد أقصى

– فريق المساعدة التقنية: قد تصل المنحة الى 25 % كحد أقصى

– الإداريين: نسبة المنحة مساوية الى 2/3 من نسبة فريق الإنتاج دون أن تتعدى 20 %

6.2.2.3.2.3.2.3. منحة الجرد : تمنح مرة واحدة في السنة للعاملين المشاركين في عملية الجرد

وتتراوح ما بين 300 و 1200 دج

7.2.2.3.2.3.2.3. منحة المشاركة في النتيجة : قد تمنح للعاملين منحة خاصة بالمشاركة في النتيجة

وهي غير محددة مسبقا بنسبة معينة.

8.2.2.3.2.3. منحة الإبداع: قد تقدم المؤسسة منحة للعمال الذين يتميزون عن غيرهم بإبداعات

وبحوث قد تعود بالنفع على المؤسسة وهذه المنحة غير محددة بنسبة معينة

9.2.2.3.2.3. منحة الأبحاث: هي منحة خاصة بالباحثين داخل المؤسسة وفي قطاع السيارات

الصناعية وهذا داخل مركز الأبحاث الخاص بالمؤسسة وتقدر هذه المنحة من 0 الى 3000 دج

شهريا بحسب تقييم المسؤول المباشر

10.2.2.3.2.3. منحة المسؤولية : هي منحة خاصة بالمهندسين المكلفين بالأبحاث، المهندسون

الرئيسيون والمهندسين الخبراء التابعين لمركز الأبحاث الخاص بالمؤسسة، وتمنح شهريا وقد تصل

الى 2000 دج شهريا كحد أقصى بحسب تقييم المسؤول المباشر.

11.2.2.3.2.3. منحة التمدرس: هي منحة خاصة بالعمال الذين لا يزال أبنائهم يتمدرسون وتكون

الاستفادة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 1.3 جدول تفصيلي لمنحة التمدرس بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي	عدد الأولاد المعنيين	المبلغ لكل طفل
أقل أو يساوي 15000 دج	5 أولاد متدرسين	800 دج
	أولاد فاقوا مستوى السنة ابتدائي 6	
أكبر من 15000 دج	كل الأولاد المتدرسين	400 دج

12.2.2.3.2.3. منحة الترقية الخاصة: هي منحة خاصة بالعاملين المجاهدين، أرامل الشهداء أو أبناء الشهداء. تقدم مرة واحدة في الحياة المهنية وتكون هذه المنحة على شكل تقديم للعامل برتبتين في سلم الأجور الخاص بالمؤسسة.

3.2.3.2.3. التعويضات التي تقدمها وحدة الهيكل الصناعية CIR

تقدم وحدة الهيكل الصناعية مجموعة من التعويضات لعمالها والتي نسردها فيما يلي:

1.3.2.3.2.3. تعويض المنطقة: هو تعويض يقدم للعمال الذين يعملون في مناطق بعيدة وتتميز بطابع صعب، يقدر هذا التعويض بـ 27 % من الأجر القاعدي ويستثنى من هذا التعويض عمال المؤسسة المتواجدين في هذه المنطقة في مهمة عمل.

2.3.2.3.2.3. تعويض الضرر: يخص العمال الذين يمارسون نشاطهم في محيط يتميز بـ: الخطر، الصعوبة والأوساخ وغيرها. ويقدر ما بين 0 إلى 20 % من الأجر القاعدي ويختلف باختلاف الضرر المتعلق بالمنصب.

تقوم المؤسسة بتتبع تطور أوضاع العمل ويتم التشخيص مرة واحدة في السنة لظروف العمل وهذا بغرض تعديل نسبة التعويض.

3.3.2.3.2.3. تعويض الصندوق: يخص العمال الذين يعملون في المتاحات والسيولة النقدية (الصندوق) ويقدر هذا التعويض بـ 1000 دج شهريا على الأكثر.

4.3.2.3.2.3. تعويض الإرغام: إن العمال الذين يمارسون نشاطا لصالح المؤسسة وخارج أوقات العمل يوجدون في وضعية إرغام وإجبار، لذا فهم يستفيدون بالمقابل من تعويض قدره 700 دج يوميا.

إن وضعية الإرغام تخص القطاعات التالية:

- صيانة معدات الإنتاج

- قطاع الطاقة

- المعالجة الحرارية

5.3.2.3.2.3. تعويض الإخضاع للتدقيق: هذا التعويض يخص العمال المرغمين على تنفيذ مهمة التدقيق.

إن هذا التعويض ناجم عن أعباء المهمة المتمثلة في : التنقلات الطويلة، البعد عن العائلة، تجاوز أوقات العمل إضافة الى التنقل بالطائرة ولمسافة بعيدة.

إن التعويض يتراوح ما بين 0 الى 1500 دج مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تحقيق العامل لما هو مطلوب منه في المهمة.

6.3.2.3.2.3. تعويض طب العمل: هذا التعويض يخص الأطباء المتواجدين في المؤسسة بما

يعرف بطب العمل، ويتم تقديم تعويض لهم والناجم عن: استمرار دوام العمل، خصوصيات المهنة التي تتطلب التواجد المستمر وكذا التدخل السريع والمبادرة.

إن التعويض يكون بحسب درجة تأهيل الطبيب كالتالي:

- طبيب مختص: 8500 دج شهريا

- طبيب عام: 7500 دج شهريا

7.3.2.3.2.3. تعويض الإخضاع الظرفي للحراسة : هذا التعويض يخص كافة الحراس المكلفين

بحراسة الأشخاص والأماكن التابعة للمؤسسة، ويأتي هذا التعويض كنتيجة لظروف العمل التي قد تتعلق أحيانا بوضعيات لا أمن تحتم التدخل السريع.

ويكون هذا التعويض بشكل جزافي كالتالي:

- الحراس: 2000 دج شهريا

- رئيس المركز: 2200 دج شهريا

- رئيس الفرع: 2500 دج شهريا

- رئيس المصلحة: 3000 دج شهريا

8.3.2.3.2.3. تعويض عن أعباء العمل : هذا التعويض يخص الإطارات والإطارات السامية في

المؤسسة والتي تتميز ظروف عملها بالمسؤولية المرتبطة بالمنصب، أعباء المستندات، ضرورة التواجد الدائم وكذا الساعات الإضافية.

ويكون التعويض يتراوح ما بين 0 الى 30 % من الأجر القاعدي.

9.3.2.3.2.3. تعويض العمل المتناوب: يخص هذا التعويض العمال الذين يعملون على شكل فرق

بالتناوب ويحتسب كنسبة من الأجر القاعدي كالتالي:

* 20 % بالنسبة لنظام 2x8

* 25 % بالنسبة لنظام 3x8

10.3.2.3.2.3. تعويض السلة: إن تعويض السلة (الوجبة) مقدر بـ 150 دج وهذا بعد ثبوت

تواجد العامل لأكثر من 5 ساعات في المؤسسة بأي ظرف من الظروف

11.3.2.3.2.3. تعويض النقل: عندما لا يكون النقل مضمونا من طرف المؤسسة فإن هذه الأخيرة

مجبرة على تقديم تعويضات التنقل لعمالها.

وفي حالة توفر النقل فإن المؤسسة تقدم تعويضات جزافية لعمالها وهذا حسب بعد المسافة كالتالي:

* المسافة من المنزل الى نقطة مرور وسيلة النقل:

- من 01 الى 03 كم: 130 دج شهريا

- من 03 الى 08 كم: 180 دج شهريا

- من 08 الى 12 كم: 240 دج شهريا

- أكثر من 12 كم: 320 دج شهريا

* المسافة من نقطة مرور وسيلة النقل حتى مكان العمل:

- من 02 الى 04 كم: 500 دج شهريا

- من 04 الى 08 كم: 700 دج شهريا

- من 08 الى 15 كم: 1000 دج شهريا

- من 15 الى 30 كم: 1500 دج شهريا

- أكثر من 30 كم: 2000 دج شهريا

12.3.2.3.2.3. تعويض إهلاك العربات: هذا التعويض يخص الإطارات والإطارات السامية

الذين يضعون سياراتهم تحت تصرف المؤسسة ويتنقلون بها لقضاء أمور تخص المؤسسة ويكون

التعويض جزافيا مقدرا بـ 2000 دج شهريا

13.3.2.3.2.3. تعويض الكيلومترات المقطوعة: المستفيدون من تعويض الإهلاك الذي تحدثنا

عنه سابقا يستفيدون أيضا من تعويض للكيلومترات المقطوعة كالتالي:

– من المنزل الى العمل: 1 دج عن كيلومتر مقطوع وهذا للمسافة التي لا تتجاوز 100 كم (ذهابا

وابا)

– التنقل في مهمة عمل: 5 دج عن كل كيلومتر مقطوع.

14.3.2.3.2.3. تعويض مصاريف المهمة: هذا التعويض يخص كل العمال المتواجدين في مهمة

عمل لمدة لا تقل عن أسبوع ولمسافة لا تقل عن 50 كم

ويكون التعويض كالتالي:

– العمال المهنيين:

الأكل: 350 دج

الإقامة: 1300 دج

يوم عمل كامل: 2000 دج. $(2 \times 350) + 1300 = 2000$ دج

الإطارات والإطارات السامية:

الأكل: 400 دج

الإقامة: 1700 دج

يوم عمل كامل: 2500 دج. $(2 \times 400) + 1700 = 2500$ دج

- عندما تكون المسافة لأقل من 50 كم أو تتواجد نقاط إقامة تابعة للمؤسسة فإن العامل يستفيد من 25 % فقط من مبلغ التعويض اليومي.

إن هذا التعويض يطبق في الشمال كما في الجنوب.

15.3.2.3.2.3. تعويض الأجر الوحيد: يخص كل عامل متزوج يثبت أنه لا يمارس أي نشاط آخر

يضمن له دخل إضافي ويكون التعويض بـ 750 دج شهريا.

16.3.2.3.2.3. تعويض الحصص العائلية: يكون التعويض بـ 100 دج عن كل طفل.

17.3.2.3.2.3. تعويض الخبرة المهنية: يكون احتساب التعويض كالتالي:

0.5 % عن كل سنة عمل خارج المؤسسة.

1 % عن كل سنة عمل فيما يخص الخمس سنوات الأولى من الأقدمية داخل المؤسسة.

1.5 % عن كل سنة عمل وهذا في المدة من 6 الى 10 سنوات عمل داخل المؤسسة.

2 % عن كل سنة عمل وهذا في المدة من 11 الى 15 سنة عمل داخل المؤسسة.

2.5 % عن كل سنة عمل وهذا في المدة من 16 الى 25 سنة عمل داخل المؤسسة.

1.5 % عن كل سنة عمل وهذا في المدة التي تتجاوز 26 سنة عمل داخل المؤسسة.

4.2.3.2.3. الترقية في وحدة الهيكلية الصناعية CIR

انتقال العامل من رتبة الى رتبة أعلى يمثل ترقية، هذه الأخيرة يمكن أن تتم حسب نظام التقدم العمودي في سلم الترتيب أو في الاتجاه الأفقي بنفس درجة التأهيل.

إن الترقية تقرر على:

- شغل منصب تأهيله أعلى
- الاستحقاق والتأهيلات التي تحصل عليها العامل
- وهي تأتي مع مراعاة واحترام:
- توازن التسيير المالي للمؤسسة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- معايير الترتيب
- إن العامل المرقى بتغيير في المنصب يخضع لفترة تجريبية تحدد بـ :
- شهر واحد (01) بالنسبة للعمال غير المؤهلين
- شهرين (02) بالنسبة للعمال المؤهلين
- أربعة أشهر (04) بالنسبة للإطارات
- ستة أشهر (06) بالنسبة للإطارات السامية.

أثناء فترة التجربة يتقاضى العامل منحة تفضلية مرتبطة بأجرة المنصب الجديد وعقب هذه الفترة وتبعاً لنتائجه يثبت العون أو يعاد إدماجه في منصبه الأصلي.

- كل عامل رفع مستواه التكويني بمفرده بحصوله على شهادة خارج المؤسسة، يمكنه الاستفادة من ترقية بشرط أن يكون هناك منصب حقيقي شاغر والاختصاص والترتيب يوافقان ترتيبه الجديد.

5.2.3.2.3. الامتيازات التي تمنحها وحدة الهيكل الصناعية CIR

إن وحدة الهيكل الصناعية بالروبية تمنح لعمالها عدة امتيازات نذكر بعضها منها فيما يلي:

- التكوين بهدف الترقية المحتملة.

- المنح الخاصة والاستثنائية المرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة.

- الوجبات المحسنة: وهي خاصة ببعض المناصب الإدارية.

- العطل الإضافية.

- حصص المعالجة في الحمامات المعدنية.

3.3.2.3. القيادة في وحدة الهيكل الصناعية بالروبية CIR

إن موضوع القيادة يمثل جوهر العملية الإدارية وكباقي المؤسسات الاقتصادية فإن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تمتاز بتدرج في السلطة وهذا ما يسمح بتقسيم المهام وتفويض السلطات وكذا انسياب المعلومات والأوامر بشكل يسمح بالتحكم الجيد في الموارد البشرية المتاحة تحت إمرة الرئيس المباشر.

وفيما يلي عرض لأهم الرتب الإدارية في المؤسسة وهذا بالتطرق للمهام الموكلة لكل قائد:

1.3.3.2.3. مدير وحدة الهيكلية الصناعية: تتمثل المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- ضمان اليقظة التنافسية وهذا لمواكبة آخر تطورات السوق الخاص بالمؤسسة وهذا بالربط بين مختلف المصالح التي تتوفر عليها المؤسسة.

- توفير وسائل المراقبة والتحليل والمتابعة لآخر التطورات الإستراتيجية للوحدة

- المشاركة في الأبحاث المختلفة، ومفاوضات الشراكة التي تجريها المؤسسة

- توفير مختلف مخططات وبرامج التسيير وكذا تنمية وتطوير اليد العاملة الخاصة بالمؤسسة

- العمل على توفير أحسن برامج التدريب للرفع من كفاءة العنصر البشري

- العمل على تطوير وظيفة مراقبة التسيير بتوفير الوسائل اللازمة الخاصة بالمراقبة وتتبع تطور

أداء العاملين أيضا

- القيام بتتبع وتحليل سوق الموردين والمحيط الاقتصادي بصفة عامة واقتراح الحلول الكفيلة

بتحسين المركز التنافسي للمؤسسة

- ضمان حسن سير نظام توثيق وحفظ المستندات الخاص بالمؤسسة بما يتماشى مع القوانين

والنظام الداخلي للمؤسسة

- يعتبر المسؤول الأول عن سلامة الأشخاص والممتلكات التابعة للمؤسسة.

2.3.3.2.3. رئيس قسم الموارد البشرية: تتمثل المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- تنشيط وربط ومتابعة كل نشاطات المصالح التابعة للقسم والخاصة بـ:

* تسيير الموارد البشرية

* الاستقطاب الداخلي

* التكوين

* التأهيل وظروف العمل

* الاختيار والتعيين

* النشاطات الاجتماعية

- العمل على متابعة وتأطير المساعدين في مهامهم المسندة إليهم للتمكن من ضمان حسن تنفيذها

في الآجال المحددة ووفق القوانين

- توفير كافة الوسائل القادرة على تطوير وتأهيل المورد البشري وهذا تماشيا مع القوانين والنظام

الداخلي وكذا البرامج المسطرة

- دراسة واختيار أحسن الأساليب الإدارية القادرة على تسهيل مهمة تسيير الموارد البشرية

- السهر على حسن تطبيق معايير التسيير وخاصة فيما يتعلق بالأجور

- الإشراف على إعداد لوحات القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية والسهر على تحديثها

- تحديد احتياجات التدريب وتحليل الفروقات في اليد العاملة

- محاولة إرساء مناخ عمل ملائم داخل القسم

3.3.3.2.3. مدير المالية والمحاسبة: تتمثل المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- العمل وبالتعاون مع قسم الموارد البشرية على متابعة الأجور، إضافة الى ضمان التصريحات الضريبية في أوقاتها المحددة

- التعاون مع رئيس قسم المحاسبة العامة لإعداد مختلف القوائم المالية وضمان مصداقيتها

- ضمان محتوى ومصادقية التصريحات الضريبية

- العمل على تحضير مختلف الموازنات ومراقبتها إضافة إلى تحليل الفروقات

- العمل بالتعاون أيضا مع رئيس قسم المحاسبة التحليلية

4.3.3.2.3. مدير مراقبة التسيير والتدقيق: تتمثل المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- السهر على تطبيق الإجراءات الداخلية لعملية التسيير

- التأكد من أن تقارير المدققين الداخليين أخذت بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا وأن الإجراءات التصحيحية ستؤخذ بعين الاعتبار كذلك

- التأكد من تطبيق التعليمات الصادرة

- القيام بعمليات تدقيق خاصة لفائدة المديرية العامة

- العمل بالتعاون مع محافظ الحسابات فيما يخص التأكد من مصداقية حسابات المؤسسة

- مرافقة ممثلي القسم في عمليات التدقيق خارج المؤسسة

- احترام سياسات المؤسسة واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة
- اقتراح أي تعديلات تدخل في إطار تسهيل عملية التسيير
- متابعة تطور نتائج المؤسسة حسب الأنشطة أو حسب الخطوط الإنتاجية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة والموازنات والأهداف المعيارية
- تحليل الفروقات واكتشاف أسبابها

5.3.3.2.3. مدير المشتريات، التموين والمبيعات : تتمثل المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- ضمان حسن سير المصالح التابعة للقسم
- توجيه المساعدين في انجاز مهامهم
- مراقبة وقياس النتائج في مختلف العمليات
- القيام بالإجراءات التصحيحية التي تسمح برفع الجودة وضمان الفعالية
- إعداد لوحة القيادة الشهرية
- ضمان جودة المنتوجات والتأكد من تطبيق المعايير والقوانين المعمول بها

3.3. الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وبوحدة الهيكلة الصناعية التي تمت فيها دراسة الحالة، نرى أنه من المناسب التطرف إلى الإطار المنهجي للدراسة. والذي يتم فيه تحديد الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة (المنهج، المجتمع والعينة) في المطلب الأول، والأداة المستخدمة في جمع البيانات في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فخصص لوصف خصائص أفراد العينة.

1.3.3. منهج، مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى استعراض منهج الدراسة المتبع وكذا مجتمع وعينة البحث لتوضيح الإطار المنهجي العام الذي سار عليه الموضوع.

1.1.3.3. منهج الدراسة

إن منهج البحث هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة فهي بذلك خطة تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد تصميم البحث ويختلف تصميم البحث باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما أو توصيفها أو إيجاد العلاقة أو السبب والأثر بين مجموعة من العوامل [82] ص 18 ويقصد بالمنهج أيضا الإجراءات والخطوات الخاصة ببحث معين أو الترتيب الخاص بمعالجة بحث معين كالبحث عن العلاقات التي تكون قائمة بين المتغيرات في المشكلة المراد دراستها سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. [83] ص 30

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي المناسب لغرض الموضوع، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة، تنظيمها وتصنيفها، وتحليلها [84] ص 30 وتعتبر دراسة الحالة من أهم وسائل البحث الوصفي فهي تهتم بجمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة أو وحدة معينة أو مجموعة أفراد محددين وتقوم على أساس التعمق في الدراسة ولنظر إلى الجزيئات من خلال الكل بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة [82] ص 297 وقد اعتمدنا في دراستنا على دراسة حالة وحدة الهيكلية الصناعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. للتوصل إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بها.

2.1.3.3. مجتمع الدراسة

إن المجتمع هو عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراستها، أي هو جميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة، بعبارة أخرى تشير عبارة المجتمع إلى أي مجموعة من المقاييس أو الأفراد أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة قابلة للملاحظة [85] ص 143

وقد اشتمل مجتمع الدراسة في بحثنا على جميع عمال وحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية والبالغ عددهم 920 عامل.

والجدول التالي يوضح الفئة الاجتماعية المهنية لوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم 2.3 حالة الموظفين في وحدة الهيكلية الصناعية لسنة 2014

النسبة	عدد العمال	المستوى الإداري
10.32%	95	الإطارات
09.02%	83	مساعدى التحكم
80.66%	742	العمال التنفيذيين

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة من العمال هي فئة التنفيذيين الذين يمثلون نسبة

80.66 % تليها فئة الإطارات بـ 10.32 % ثم مساعدى التحكم الذين يمثلون ما نسبته 9.02%.

3.1.3.3. أفراد عينة الدراسة

إن العينة العشوائية البسيطة هي تلك العينة التي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في

المجتمع نفس فرصة الاختيار، وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار عنصر آخر. [86] ص

235

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة بغرض جمع البيانات حيث قمنا

بتوزيع 110 نسخ من الاستبيان المصمم ولكن المسترجع منها كان 92 نسخة أي بما يعادل نسبة

83.63 % من النسخ الموزعة وفي حدود 10% من مجتمع الدراسة المتكون من 920 عامل

بالمؤسسة.

2.3.3. أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في مختلف الوسائل التي يستعملها الباحث والتي يرى أنها مناسبة

لعملية جمع البيانات الخاصة بموضوعه، ويتوقف استخدام أداة وعدم استخدام أخرى على طبيعة

البحث والبيانات المراد التحصل عليها. لكن يجب على الباحث أن يكون ملماً بطرق عديدة

وأساليب مختلفة وأدوات متنوعة ومتباينة كي يستطيع أن يحل مشكلة البحث ويتحقق من فروضه.

وقد استخدمنا في بحثنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، وكذا استعملنا بعض الوسائل الإحصائية لمعالجتها.

1.2.3.3. الاستبيان

إن الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. [86] ص 91

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث قمنا بتصميم استبيان مناسب للموضوع المراد دراسته ووزعناه على العينة وقد اشتمل على ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: والذي خصصناه للبيانات الوظيفية والشخصية التي تدور أسئلتها حول: الجنس، السن، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المحور الثاني: وهو خاص بواقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة مجال البحث حيث قسمناه الى 5 محاور فرعية اشتملت على أسئلة تدور في مجملها حول: الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الاتصالات، التكنولوجيا والحوافز.

المحور الثالث: وقد كان خاصا بأداء العاملين حيث اشتمل على مجموعة أسئلة متنوعة لقياس أداء العاملين والتعرف على توجهاتهم نحو أدائهم داخل المؤسسة.

وقد اعتمدنا في كل هذا على مقياس ليكرت LIKERT الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين وقد أرفقنا كل مقياس بوزن خاص به كما يلي:

غير موافق بشدة (1) غير موافق (2) محايد (3) موافق (4) موافق بشدة (5)

2.2.3.3. الوسائل الإحصائية

في تحليلنا ومعالجتنا للبيانات المختلفة التي تحصلنا عليها من الاستبيان اعتمدنا على

البرنامج الإحصائي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

Social Sciences المعروف بـ SPSS والذي سهل لنا مهمة ترجمة البيانات الى نتائج

ذات دلالة إحصائية.

كما اعتمدنا أيضا على برنامج EXCEL 2007 لتحويل بعض البيانات الى أشكال مختلفة لتسهيل

قراءتها والتعليق عليها.

3.2.3.3. صدق وثبات الاستبيان

لقد عمدنا الى قياس صدق الاستبيان وكذا ثباته وهما شرطين أساسيين للتحقق من مصداقيته

ونجاعته وفيما يلي عرض لخطوات العملية

1.3.2.3.3. صدق الاستبيان

يعبر الصدق عن درجة قياس المقياس لما صمم لقياسه وقد تأكدنا من صدق الاستبيان

ظاهريا واتساقه داخليا.

1.1.3.2.3.3. الصدق الظاهري للاستبيان

لقد عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف للاطلاع عليه وكذا عرضناه على مجموعة من

الأستاذة للأخذ باقتراحاتهم وآرائهم حول مختلف الأسئلة التي يتضمنها، وبذلك أجرينا بعض

التعديلات ليأخذ في الأخير شكله النهائي والذي وزعناه على أفراد العينة.

2.1.3.2.3.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة ودرجة الأبعاد الكلية، وهذا

كالتالي:

الجدول رقم 3.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	*0.80	0.000
02	السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين	*0.60	0.000
03	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة	*0.61	0.000
04	يتوافق الهيكل التنظيمي بصورة واضحة مع الأهداف العامة للمؤسسة	*0.78	0.000
05	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات	*0.70	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

لقد قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالبعد المتعلق بالهيكل التنظيمي عن طريق

حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد، ويؤكد الجدول أعلاه أن كل

عبارات البعد تمتعت بمعامل ارتباط أي أنها ذات دلالة وتراوحت ما بين 0.60 و 0.80 وهذا

عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

الجدول رقم 4.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإدارية ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
06	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار	*0.67	0.000
07	تقدم لي الإدارة الدعم الكافي للقيام بعملتي	*0.71	0.000
08	تسعى القيادة الإدارية لتعزيز ثقة العاملين بها	*0.76	0.000
09	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس	*0.77	0.000
10	تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع في مختلف المجالات	*0.80	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

لقد تراوحت معاملات ارتباط كل عبارة من بعد القيادة الإدارية بالدرجة الكلية له ما بين

0.67 و 0.80 وهي بذلك ذات دلالة عند مستوى 0.01 مما يدل على صدق الاتساق الداخلي

للبعد وبذلك يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 5.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال	*0.75	0.000
12	تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية يتميز بالسرعة والدقة	*0.85	0.000
13	يمكن للعاملين الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق	*0.83	0.000
14	يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	*0.81	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد المتعلق بالاتصال

ودرجة الكلية حيث تراوحت المعاملات ما بين 0.75 و 0.85 وهي ذات دلالة عند مستوى 0.01

أي أن المجال صادق لما وضع لقياسه ويتمتع بالاتساق الداخلي.

الجدول رقم 6.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	تتوفر المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيا عالية	0.54*	0.000
16	إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة تماما	0.46*	0.000
17	يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة الى رفع جودة الإنتاج	0.69*	0.000
18	تتوفر لدى العاملين قناعة بضرورة استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة	0.67*	0.000
19	يتمتع الموظفون بالكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة	0.60*	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

ويؤكد الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد المتعلق بالتكنولوجيا تمتعت بمعامل ارتباط أي

أنها ذات دلالة وتراوحت ما بين 0.46 و 0.69 وهذا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على

صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

الجدول رقم 7.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
20	تعمل الإدارة على منح الموظفين المكافآت التشجيعية الإضافية	*0.75	0.000
21	أشعر بأن هناك عدالة في سياسة الترقّيات داخل المؤسسة	*0.83	0.000
22	هناك توافق بين الجهد المبذول من طرفك مقارنة مع ما تحصل عليه من مكافآت	*0.85	0.000
23	تقدم الإدارة التحفيز والتشجيع المعنوي اللازم والكافي للعمال	*0.86	0.000
24	هل ترى أن راتبك ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس مؤهلاتك في مؤسسة منافسة	*0.71	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

لقد تراوحت معاملات ارتباط كل فقرة من بعد الحوافز بالدرجة الكلية له ما بين 0.71

و0.86 بمعنى أنها ذات دلالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل على الاتساق الداخلي الذي يتمتع به

البعد وأنه صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 8.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأداء ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
25	يحرص العاملون دوماً على تحقيق الأهداف العامة	*0.41	0.000
26	يقوم العاملون بالرقابة الذاتية على أعمالهم لضمان جودة أدائهم	*0.67	0.000
27	هناك تنسيق بينك وبين الآخرين في أداء عملك	*0.61	0.000
28	هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له	*0.58	0.000
29	يساهم العاملون دوماً في التجديد والتطوير	*0.67	0.000
30	ينجز العاملون أعمالهم دوماً في الوقت المحدد	*0.67	0.000
31	يتوفر لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	*0.72	0.000
32	يتوفر لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء عند القيام	*0.71	0.000

		بالعمل	
0.000	*0.63	يمتلك العاملون الرغبة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد	33
0.000	*0.48	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات	34
0.000	*0.59	يقوم العاملون بترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها	35
0.000	*0.65	يتوفر العاملون على قدرة التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	36
0.000	*0.67	تقوم دوما بالتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة	37

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له

دال إحصائيا وبذلك فإن معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد على أن المجال

صادق لما وضع لقياسه.

3.1.3.2.3.3. الاتساق البنائي

يهدف هذا القياس الى معرفة القوة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس ومحاور الدراسة

الجدول رقم 9.3 معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الهيكل التنظيمي	*0.82	0.000
02	القيادة الإدارية	*0.86	0.000
03	الاتصال	*0.83	0.000
04	التكنولوجيا	*0.64	0.000
05	الحوافز	*0.77	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

من خلال نتائج الجدول اتضح لنا صدق الاستبيان واتساقه الداخلي وهذا بدليل أن معاملات

الارتباط كانت ذات دلالة عند مستوى 0.01 وبمعدلات تراوحت ما بين 0.64 و 0.86.

2.3.2.3.3. ثبات الاستبيان

نعني بثبات الاستبيان أنه يظهر ثباتا واستقرارا في نتائجه ولا تتغير بشكل مؤثر وكبير وهذا حتى في حالة إعادة توزيعه مرة أخرى. وقد قمنا بقياس ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا & كرونباخ وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10.3 اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البعد	عدد العبارات المستخدمة	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	05	0.74*
القيادة الإدارية	05	0.78*
الاتصال	04	0.82*
التكنولوجيا	05	0.55*
الحوافز	05	0.86*
أداء الموارد البشرية	13	0.84*
أبعاد الاستبيان مجتمعة	37	0.925*

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

لقد تراوحت معاملات ثبات أبعاد الاستبيان ما بين 0.55 و 0.86 وهي قيم مقبولة

ومرتفعة، كما تمتعت أبعاد الاستبيان مجتمعة بمعامل مرتفع جدا قدر بـ 0.925 مما يدل على

الثبات العالي للاستبيان.

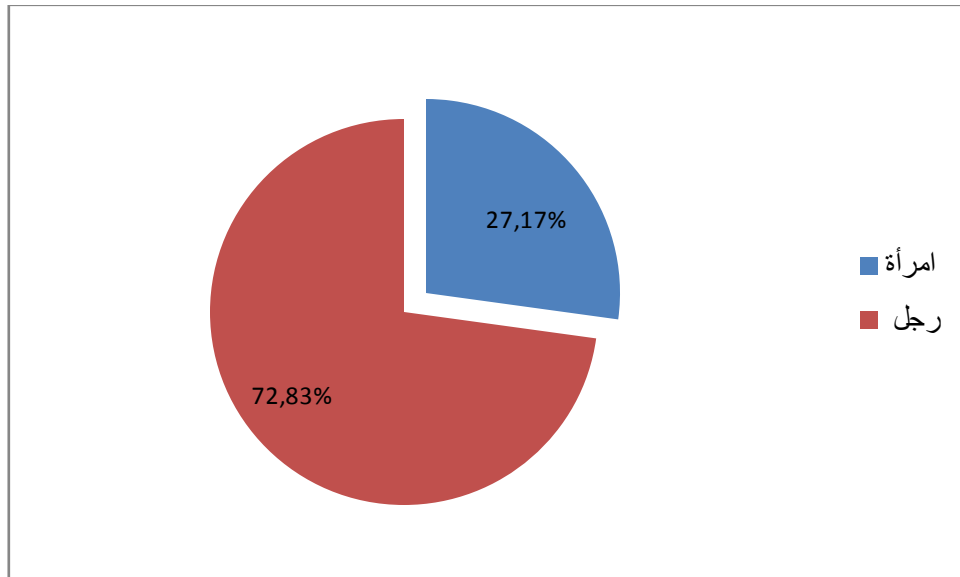
3.3.3. خصائص أفراد عينة الدراسة

سنحاول استعراض عينة الدراسة من العاملين الذين تم استقاء مختلف البيانات منهم وهذا وسنتعرض إليهم من عدة زوايا شملت الجنس، السن، المؤهل العلمي وكذا سنوات الخبرة.

1.3.3.3. توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجدول رقم 11.3 توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
رجل	67	% 72.83
امراة	25	%27.17
المجموع	92	%100



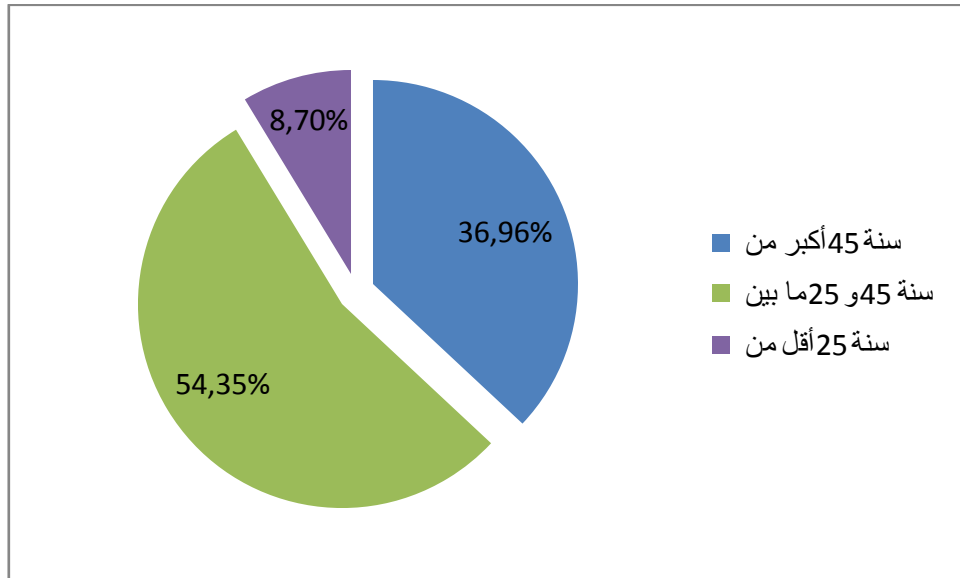
الشكل رقم 4.3 توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

نلاحظ من الرسم البياني أن ما نسبته %72.83 من العينة رجال وما نسبته %27.17 فقط من النساء، أي أن الرجال هي الفئة الغالبة على العينة. ويرجع ذلك لطابع المؤسسة الصناعي الذي لا يجذب فئة النساء كثيرا.

2.3.3.3. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 12.3 توزيع أفراد العينة من حيث السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	8.70%
من 25 الى 45 سنة	50	54.35%
أكبر من 45 سنة	34	36.96%
المجموع	92	100%



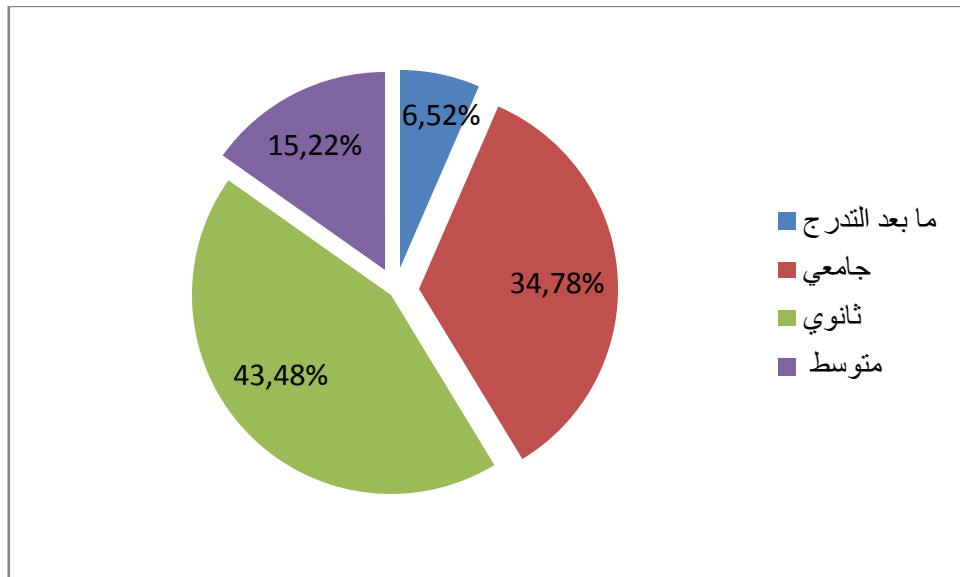
الشكل رقم 5.3 توزيع أفراد العينة حسب السن

من الرسم البياني نلاحظ أن أغلبية العينة يتراوح سنها ما بين 25 و 45 سنة وتمثل 54.35% ثم تليها الفئة التي يفوق سنها 45 سنة بـ 36.96% لنجد أن فئة الشباب التي لا تفوق أعمارهم 25 سنة تحتل المرتبة الأخيرة بـ 8.7% فقط. ويرجع ذلك الى اعتماد المؤسسة وكباقي المؤسسات الجزائرية الأخرى على عنصر الأقدمية وتفادي عنصر الشباب وحديثي التخرج لافتقارهم للخبرة

3.3.3.3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 13.3 توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	14	15.22 %
ثانوي	40	43.48 %
جامعي	32	34.78 %
ما بعد التدرج	6	6.52 %
المجموع	92	100 %



الشكل رقم 6.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

من الرسم البياني نلاحظ أن عينة الدراسة كانت النسبة الكبيرة فيها لأصحاب مستوى

الثانوي بـ 43.48 % لتليها فئة الجامعيين بـ 34.78 %. وقد سجلت فئة أصحاب المستوى

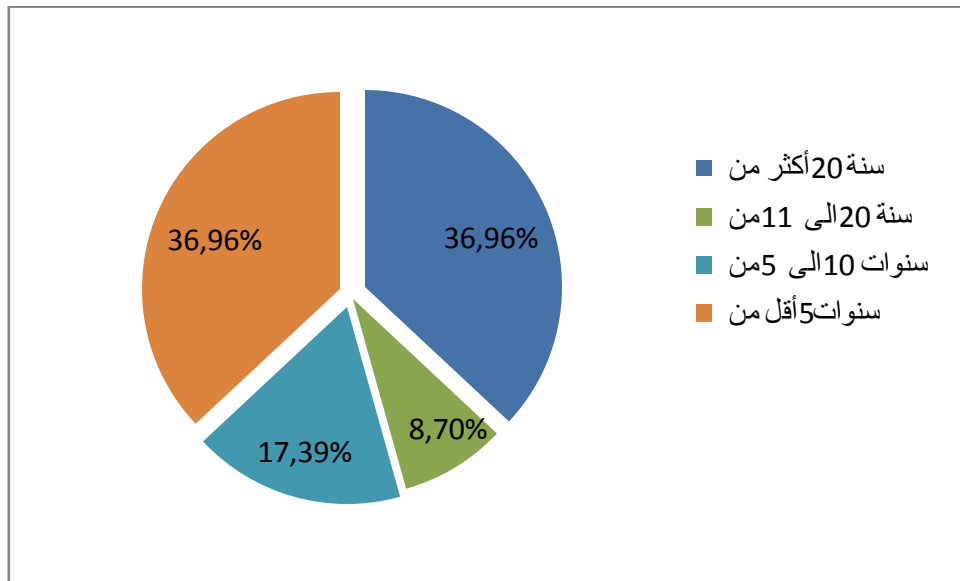
المتوسط حضورها ومثلت ما نسبته 15.22 % لتحتل فئة أصحاب مستوى ما بعد التدرج المرتبة

الأخيرة بـ 6.52

4.3.3.3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

الجدول رقم 14.3 توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	34	36.96 %
من 5 الى 10 سنوات	16	17.39 %
من 11 الى 20 سنة	8	8.70 %
أكثر من 20 سنة	34	36.96 %
المجموع	92	100 %



الشكل رقم 7.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

من الرسم البياني نلاحظ أن فئتي العمال الذين تجاوزوا 20 سنة عمل والذين لم يتجاوزوا 5 سنوات عمل قد مثلتا الأغلبية فيما يخص سنوات الخدمة بما يمثل 36.96 %. بينما الفئة التي تتراوح مدتها من 5 الى 10 سنوات وكذا من 11 الى 20 سنة فقد مثلت على التوالي ما نسبته 17.39 % و 8.7 %.

4.3. تحليل بيانات الاستبيان

بغرض التوصل الى تحليل واقع المناخ التنظيمي وكذا تحليل أداء العاملين بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات ومعالجتها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وبالتالي التمكن من استخلاص النتائج.

1.4.3. تحليل واقع المناخ التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة

الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة قمنا بمعالجتها بغرض تحليل واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة وهذا على النحو التالي:

1.1.4.3. الهيكل التنظيمي: الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة

المطروحة حول الهيكل التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم 15.3 إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	%13	%40.2	%13	%30.4	%3.3	2.71	1.134
02	%8.7	%22.8	%10.9	%45.7	%12	3.29	1.2
03	%8.7	%22.8	%16.3	%46.7	%5.4	3.17	1.115

1.130	2.77	%4.3	%29.3	%17.4	%37	%12	04
1.129	2.61	%2.2	%27.2	%17.4	%35.9	%17.4	05
1.141	2.91	إجمالي الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور انحصرت ما بين 2.61 و 3.29 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 1.115 و 1.2 ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الهيكل التنظيمي 2.91 بانحراف معياري قدره 1.141 مما يدل بأن توجهات العاملين فيما يخص هذا المحور كانت محايدة أي بمعنى آخر ليسوا متأكدين وعلى يقين فيما يخص الهيكل التنظيمي ومضامينه المختلفة.

ونجد الفقرة رقم 2 التي تضمنت: " السلطة واضحة للرؤساء والمؤوسين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري بلغ 1.2 وهو تباين كبير نوعا ما إلا أنه لم يؤثر على الاتجاه العام لهذه الفقرة والتي أكدت على التوجه المحايد الذي أبداه العاملون فيما يخص وضوح السلطة بين الرئيس والمؤوس، أي عدم تأكدهم إن كانت فعلا هذه السلطة واضحة أم لا.

ونجد الفقرة رقم 3 التي تضمنت: " الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.115 مما يدل على الرأي المحايد للعاملين فيما يخص إن كانت الاختصاصات بين الوحدات متداخلة أم لا، أي أن العامل بالمؤسسة يكتفي بالقيام بدوره وعمله فقط وليس على علم ودراية إن كان هناك تداخل في المهام والصلاحيات بين الوحدات.

ونجد الفقرة رقم 4 التي تضمنت: " يتوافق الهيكل التنظيمي بصورة واضحة مع الأهداف العامة للمؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.77 وانحراف معياري بلغ 1.130 والتي أكدت على أن العاملين أبدوا رأيا محايدا فيما يخص توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة أي أن العامل عندما لا يشارك في وضع الأهداف فإنه حتما وبالضرورة لا يملك أدنى فكرة عما إذا كان الهيكل التنظيمي يتوافق والأهداف العامة للمؤسسة.

ونجد الفقرة رقم 1 التي تضمنت: " توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرووسين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري بلغ 1.134 ما أكد على حيادية العمال نحو وجود الوضوح من عدمه فيما يخص العلاقات القائمة بين الرئيس والمرووس.

ونجد الفقرة رقم 5 التي تضمنت: " يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات " في المرتبة الأخيرة فيما يخص فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ 2.61 وانحراف معياري قدره 1.129 لتثبت بذلك أن اتجاه العاملين كان محايدا فيما يخص إن كان الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات ما يدل على أن العاملين لم يحدث وأن صادفوا أي نوع من أنواع التعديلات التي مست بهيكلهم التنظيمي كرد فعل على متغيرات سواء داخلية أو خارجية.

2.1.4.3. القيادة الإدارية

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة حول القيادة

الإدارية بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم 16.3 إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.483	2.33	%3.3	%37	%0	%8.7	%51.1	06
1.327	2.23	%7.6	%18.5	%0	%37	%37	07
1.304	2.24	%6.5	%19.6	%1.1	%37	%35.9	08
1.179	2.80	%5.4	%31.5	%14.1	%35.9	%13	09
1.088	2.12	%3.3	%10.9	%13	%40.2	%32.6	10
1.276	2.34	إجمالي الفقرات المتعلقة بالقيادة الإدارية					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.12 و 2.8 والانحرافات

المعيارية انحصرت ما بين 1.088 و 1.483 وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة

الإدارية 2.34 بانحراف معياري بلغ 1.276 وهو كبير نوعا ما مما يدل على أن هناك تشتت كبير

في إجابات المبحوثين، لكن عموما لم يؤثر على الاتجاه العام للمحور والذي أثبت عدم موافقة أفراد

العينة على ما نصت عليه فقرات هذا المحور أي أن العاملين غير موافقين على أساليب القيادة

وعلى معاملة رؤسائهم.

ونجد الفقرة رقم 9 التي تضمنت: " هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس " في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري بلغ 1.179 مما يدل على أن اتجاه العاملين

كان محايدا وأنهم غير متأكدين فيما إذا كان هناك حقا ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس، فهم يكتفون فقط بتلقي التعليمات والأوامر وتنفيذها في إطار العمل والرسمية فقط.

ونجد الفقرة رقم 6 التي تضمنت: " يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار " في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي 2.33 وانحرافها المعياري بلغ 1.483 وهذا يدل على وجود تشتت كبير جدا في إجابات أفراد العينة لكن مع ذلك تأكدنا من عدم موافقة أفراد العينة على مانصت عليه الفقرة أي أن العاملين غير موافقين على أن رؤساءهم يتيحون لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يدل على أن النمط المتبع من طرف هؤلاء الرؤساء هو النمط الأوتوقراطي الذي يهمل دور العامل في اتخاذ القرار ويمتاز بالاستبداد والرأي المنفرد للرئيس.

ونجد الفقرة رقم 8 التي تضمنت: " تسعى القيادة الإدارية لتعزيز ثقة العاملين بها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري بلغ 1.304 وهذا ما يدل مرة أخرى على التشتت الكبير الذي عرفته إجابات المبحوثين، لتؤكد هذه الفقرة على عدم موافقة العاملين على أن القيادة الإدارية تسعى لتعزيز ثقة العاملين بها، أي أن القيادة الإدارية لا تبذل أدنى مجهود لاستمالة العاملين وتلتزم فقط بإطار العمل الرسمي.

ونجد الفقرة رقم 7 التي تضمنت: " تقدم لي الإدارة الدعم الكافي للقيام بعملتي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وانحراف معياري قدره 1.327 وهو كبير جدا وأكد مرة أخرى على التشتت الكبير لإجابات أفراد العينة لكن دون أن يؤثر على الاتجاه العام للفقرة وكذا المحور ككل. وأكدت هذه الفقرة بذلك على عدم موافقة العاملين المبحوثين على أن الإدارة تقدم لهم الدعم الكافي للقيام بعملهم، وهذا ما يؤكد على أن العامل بالمؤسسة يشعر بنفسه وحيدا ولا يتلقى المساندة

من طرف رئيسه، أي أن أعباء العمل وضغوطه يضطر لتحملها وحده وذن مشاركة الآخرين له في مواجهتها ومعالجتها.

ونجد الفقرة رقم 10 التي تضمنت: "تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع في مختلف المجالات" في المرتبة الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي 2.12 وانحرافها المعياري 1.088 وأكدت على عدم موافقة أفراد العينة على أن الإدارة تشجع العامل على الإبداع، ما معناه أن العامل بالمؤسسة يعاني من الروتين في العمل ولا يستطيع الخروج عن المألوف وابتداع أمور جديدة وهذا ما قد يؤثر على مردوده ويخلق نوعاً من الضغط والشعور بالإحباط.

3.1.4.3. الاتصالات: الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة

حول الاتصالات بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم 17.3 إجابات أفراد العينة حول الاتصالات

رقم الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
11	%33.7	%43.5	%9.8	%10.9	%2.2	2.04	1.037
12	%29.3	%50	%7.6	%12	%1.1	2.05	0.976
13	%25	%44.6	%7.6	%21.7	%1.1	2.29	1.105
14	%18.5	%39.1	%21.7	%19.6	%1.1	2.46	1.042
إجمالي الفقرات المتعلقة بالاتصالات							1.04
						2.21	

المصدر: من إعداد الطالب استناداً على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية انحصرت ما بين 2.04 و 2.46 والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين 0.976 و 1.105 وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.21 والانحراف المعياري 1.04، وقد أكد هذا المحور على أن العاملين غير موافقين على ما نصت عليه فقرات محور الإتصالات بالمؤسسة، ما يؤكد على عدم توفر نظام اتصال جيد وقادر على القيام بدوره بشكل فعال.

ونجد الفقرة رقم 14 التي تضمنت: " يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدره 1.042 وهذا ما يؤكد على أن العاملين غير موافقين على أن نظام الإتصال بالمؤسسة قادر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد أيضا على أن النظام يبقى شكلي وبالرغم من أنه فعلا يوفر المعلومات إلا أنه لم يرق بعد إلى ذلك المستوى الذي يأمله العاملون.

ونجد الفقرة رقم 13 التي تضمنت: " يمكن للعاملين الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق " في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.29 وانحرافها المعياري 1.105، ما يدل على عدم موافقة العاملين على ما نصت عليه الفقرة ويؤكد أن الإتصال بالمستويات العليا يبقى يشكل حاجسا نفسيا بالنسبة لهم وبالتالي يبقى من الصعب عليهم طرح انشغالاتهم واهتماماتهم للإدارة العليا.

ونجد الفقرة رقم 12 التي تضمنت: " تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية يتميز بالسرعة والدقة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 0.976، ما يدل على أن التشتت ضعيف في إجابات المبحوثين الذين أكدوا بذلك على عدم موافقتهم على أن تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية يتميز بالسرعة والدقة، أي أن المعلومات تنتقل ببطء شديد

بين الوحدات وبالتالي تعطل سير الأمور بالسرعة المطلوبة وهذا ما يؤكد مرة أخرى الفشل الكبير الذي يعانيه نظام الاتصال بالمؤسسة.

ونجد الفقرة رقم 11 التي تضمنت: " إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.04 وانحراف معياري قدره 1.037 وأكدت على عدم موافقة العمال فيما يخص امتلاك المؤسسة للوسائل الحديثة في الاتصال، أي أن المؤسسة ما زالت تعمل بالوسائل التقليدية وغير المتطورة ولا تملك أجهزة وتقنيات حديثة وعالية الجودة كالفاكس والانترنت وغيرها.

4.1.4.3. التكنولوجيا: الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة حول التكنولوجيا بوحدة الهيكل الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم 18.3 إجابات أفراد العينة حول التكنولوجيا

رقم الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
15	44.6%	39.1%	9.8%	5.4%	1.1%	1.79	0.908
16	29.3%	41.3%	9.8%	18.5%	1.1%	2.21	1.095
17	17.4%	29.3%	17.4%	18.5%	17.4%	2.89	1.370
18	6.5%	13%	5.4%	40.2%	34.8%	3.84	1.225
19	10.9%	27.2%	20.7%	33.7%	7.6%	3.00	1.167
إجمالي الفقرات المتعلقة بالتكنولوجيا							1.153
							2.74

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور انحصرت ما بين 1.79 و 3.84 وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين 0.908 و 1.370 وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التكنولوجيا 2.74 بانحراف معياري قدره 1.153 مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يميلون إلى الحيادية فيما يخص امتلاك المؤسسة للوسائل التكنولوجية والتقنيات العالية في العمل.

ونجد الفقرة رقم 18 التي تضمنت: " تتوفر لدى العاملين قناعة بضرورة استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة " في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.84 بانحراف معياري قدره 1.225 أي بوجود تشتت وتباين كبير في إجابات أفراد العينة والتي انصببت في غالبيتها على الموافقة بأن للعاملين قناعة بضرورة استخدام التكنولوجيا العالية وهذا ما يفسر تطلعهم للعمل بأفضل الوسائل وسأهمهم من الوسائل التقليدية في العمل.

ونجد الفقرة رقم 19 التي تضمنت: " يتمتع الموظفون بالكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة " في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.00 وانحرافها المعياري 1.167 وهذا ما أكد على الرأي المحايد الذي أبداه العاملون فيما يخص امتلاك الموظفين للكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل الحديثة للعمل بها وهذا ما يفسر عدم اعتياد العاملين على العمل بالوسائل الحديثة لذا فهم غير متأكدين من إتقانهم إستعمالها أم لا

ونجد الفقرة رقم 17 التي تضمنت: " يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة إلى رفع جودة الإنتاج " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري بلغ 1.370 وعرفت هذه الفقرة أيضا تشتتا كبيرا في إجابات المبحوثين لكن دون أن يؤثر ذلك على الاتجاه العام لها، حيث أبدى العاملون حيادية فيما إذا كان الاعتماد على التكنولوجيا سيؤدي إلى رفع جودة الإنتاج وهذا ما يفسر تعودهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب في غياب التقنيات الحديثة.

ونجد الفقرة رقم 16 التي تضمنت: " إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة

نشاط المؤسسة تماما " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.21 وانحراف معياري بلغ

1.095 حيث أكد العاملون على عدم موافقتهم على أن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع

طبيعة نشاط المؤسسة تماما وهذا ما يفسر مرة أخرى سأم العمال من العمل بالوسائل التقليدية

وتطلعهم دائما لامتلاك أحسن وأحدث الوسائل التي تسهل لهم أداء مهامهم في أحسن الظروف.

ونجد الفقرة رقم 15 التي تضمنت: " تتوفر المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيا

عالية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.79 وانحراف معياري قدره 0.908 مما يؤكد

على التشتت الضعيف في إجابات أفراد العينة والذين أكدوا على عدم موافقتهم على أن المؤسسة

تمتلك الوسائل الحديثة وهذا ما يفسر ويؤكد كل ما قلناه سابقا حول ظروف العمل التي تتسم

باستخدام الوسائل التقليدية وافتقار المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة.

5.1.4.3. الحوافز

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة حول الحوافز

بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم 19.3 إجابات أفراد العينة حول الحوافز

رقم الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
20	%32.6	%39.1	%15.2	%9.8	%3.3	2.12	1.078
21	%42.4	%35.9	%12	%8.7	%1.1	1.90	0.995
22	%23.9	%34.8	%18.5	%19.6	%3.3	2.43	1.151
23	%34.8	%42.4	%12	%8.7	%2.2	2.01	1.011
24	%20.7	%31.5	%23.9	%21.7	%2.2	2.53	1.114
إجمالي الفقرات المتعلقة بالحوافز							1.069
						2.19	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.90 و 2.53 والانحرافات المعيارية انحصرت ما بين 0.995 و 1.151 حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.19 والانحراف المعياري 1.069 مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة غير موافقين على نظام الحوافز الحالي ولا يتماشى مع تطلعاتهم ورغباتهم.

ونجد الفقرة رقم 24 التي تضمنت: " هل ترى أن راتبك ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس

مؤهلاتك في مؤسسة منافسة " في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.53 وانحرافها

المعياري 1.114 حيث كان توجه العاملين حيادي وغير متأكدين إن كان راتبهم ينافس ما يتقاضاه عمال آخرون بنفس مؤهلاتهم في مؤسسة أخرى ويرجع عدم التأكد هذا في الأساس الى عدم تأكدهم بالدرجة الأولى أن راتبهم الذي يتقاضونه عادل ويعكس مجهوداتهم المبذولة.

ونجد الفقرة رقم 22 التي تضمنت: " هناك توافق بين الجهد المبذول من طرفك مقارنة مع ما تحصل عليه من مكافآت " في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.43 والانحراف المعياري 1.151 وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أن المكافآت التي يحصلون عليها تعكس قيمة الجهد المبذول من طرفهم حيث يرون أنهم يبذلون جهدا أكبر ولا يتلقون مكافآت بقيمة جهدهم.

ونجد الفقرة رقم 20 التي تضمنت: " تعمل الإدارة على منح الموظفين المكافآت التشجيعية الإضافية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.12 وانحراف معياري بلغ 1.078 لتؤكد على عدم موافقة العاملين على أنهم يتلقون مكافآت تشجيعية إضافية وهذا ما يفسر أن الإدارة تلتزم بتقديم المكافآت العادية والمتعارف عليها ولا تقوم بأي خطوة إضافية في سبيل تحفيز العمال.

ونجد الفقرة رقم 23 التي تضمنت: " تقدم الإدارة التحفيز والتشجيع المعنوي اللازم والكافي للعمال " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.01 وانحراف معياري قدره 1.011 حيث أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم فيما يخص تقديم الإدارة للتشجيع المعنوي الكافي للعمال وهذا ما يدل على بعد الإدارة الكبير عن العمال وعدم بحثها على غرس الثقة في نفوسهم واكتفائها فقط بتسيير شؤونهم والإشراف على عملهم لضمان تحقيق الأهداف العامة المسطرة فقط.

ونجد الفقرة رقم 21 التي تضمنت: " أشعر بأن هناك عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة " في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 1.90 والانحراف المعياري

0.995 وهذا ما يؤكد على عدم موافقة العاملين فيما يخص سياسة الترقيات الموجودة داخل المؤسسة، ويرون أنها غير عادلة ومجحفة في حقهم وهذا ما يفسر أن الإدارة تمارس نوعاً من التمييز في عمليات الترقية التي تمارسها.

6.1.4.3. الدرجة الكلية لعناصر المناخ التنظيمي بالمؤسسة

سنستعرض في الجدول الموالي تلخيص للنتائج السابقة وهذا قصد التعرف على الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والذي يشمل كل من: الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الاتصالات، التكنولوجيا والحوافز

الجدول رقم 20.3 يوضح الدرجة الكلية لعناصر المناخ التنظيمي بالمؤسسة

الرقم	العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الهيكل التنظيمي	2.91	1.141
02	القيادة الإدارية	2.34	1.276
03	الاتصالات	2.21	1.04
04	التكنولوجيا	2.74	1.153
05	الحوافز	2.19	1.069
	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي بالمؤسسة	2.47	1.135

المصدر: من إعداد الطالب استناداً على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.19 و 2.91 والانحرافات المعيارية انحصرت ما بين 1.04 و 1.276 حيث كان ترتيب العناصر كالتالي: الهيكل التنظيمي،

التكنولوجيا، القيادة الإدارية، الاتصالات وأخيرا الحوافز ، لتكون بذلك الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ذات متوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري بلغ 1.135 مما يدل على أن العاملين يميلون الى عدم الموافقة على أغلب ما نصت عليه فقرات المحاور أي بمعنى آخر فالمناخ التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سلبي أو لنقل متدهور ولم يرق بعد الى تطلعات العاملين ورغباتهم.

2.4.3. تحليل أداء العاملين بالمؤسسة واختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء

سنقوم بعملية تحليل لأداء العاملين وهذا دائما اعتمادا على البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة

1.2.4.3. تحليل أداء العاملين:

يوضح الجدول الموالي توجهات أفراد العينة حول أدائهم بالمؤسسة

الجدول رقم 21.3 إجابات أفراد العينة حول أدائهم الوظيفي

رقم الفقرة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
25	%1.1	%14.1	%3.3	%40.2	%41.3	1.057
26	%4.3	%20.7	%1.1	%47.8	%26.1	1.191
27	%4.3	%16.3	%8.7	%57.6	%13	1.050
28	%7.6	%28.3	%0	%31.5	%32.6	1.394
						3.53
						4.07

1.203	2.93	%7.6	%33.7	%15.2	%31.5	%12	29
1.355	3.52	%29.3	%34.8	%2.2	%26.1	%7.6	30
1.051	3.92	%28.3	%54.3	%3.3	%9.8	%4.3	31
1.001	3.86	%20.7	%63	%2.2	%9.8	%4.3	32
1.118	3.78	%26.1	%48.9	%6.5	%14.1	%4.3	33
1.332	2.30	%13	%8.7	%3.3	%45.7	%29.3	34
1.230	3.62	%23.9	%46.7	%3.3	%19.6	%6.5	35
1.075	3.79	%20.7	%59.8	%4.3	%8.7	%6.5	36
0.929	3.84	%14.1	%71.7	%3.3	%5.4	%5.4	37
1.152	3.57	إجمالي الفقرات المتعلقة بالأداء					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية انحصرت ما بين 2.30 و 4.07 وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.929 و 1.394 ليلبلغ بذلك المتوسط الحسابي العام 3.57 بانحراف معياري قدره 1.152 وهو يدل على تشتت كبير نوعا ما في إجابات المبحوثين والذين أكدوا على موافقتهم على أغلب ما نصت عليه فقرات محور الأداء، أي بمعنى آخر فهم أكدوا على أن أداءهم جيد ويتمشى مع متطلبات وظائفهم.

فوجد الفقرة رقم 25 التي تضمنت: " يحرص العاملون دوما على تحقيق الأهداف العامة " في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.07 وانحرافها المعياري 1.057 حيث مالت إجابات المبحوثين الى الموافقة على أنهم يحرصون دوما على تحقيق الأهداف العامة وإن دل هذا

على شيئا إنما يدل على وعي العاملين وقناعتهم بأن مصلحتهم مرتبطة ارتباطا وثيقا بمصلحة المؤسسة ولا بد عليهم من العمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لتحقيق بذلك مصالحهم.

ونجد الفقرة رقم 31 التي تضمنت: " يتوفر لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية

الأعباء اليومية للعمل " في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.92 وبلغ انحرافها

المعياري 1.051 وقد أكد بذلك العاملون على موافقتهم بأنهم يتمتعون بالقدرة على تحمل مسؤولية

أعباء العمل، ويرجع هذا كله إلى القوة الذهنية التي يتمتع بها العامل وقدرته دائما على مواجهة

الضغوط والمشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها للتمكن من مواصلة العمل.

ونجد الفقرة رقم 32 التي تضمنت: " يتوفر لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء عند

القيام بالعمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري بلغ 1.001 وقد

أكدت الفقرة على أن العمال موافقون على أنهم يمتلكون القدرة على تصحيح أخطاء العمل، وترجع

هذه القدرة من طرف العاملين إلى الخبرة التي اكتسبوها هذا من جهة ومن جهة أخرى ترجع إلى

الفطنة التي يتحلون بها والتي تمكنهم من اكتشاف مواطن الخطأ وإصلاحها لضمان جودة الإنتاج.

ونجد الفقرة رقم 37 التي تضمنت: " تقوم دوما بالتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام

المطلوبة " في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.84 وانحرافها المعياري 0.929 وهو

يدل على تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين والذين أكدوا على موافقتهم حول ما نصت عليه

الفقرة، وأنهم يعملون بالتعاون مع فريق العمل وهذا يؤكد روح الفريق التي يتحلى بها العامل والتي

تجعله دائما يعمل لتحقيق هدف الفريق وبالتالي ضمان تحقيق هدف المؤسسة.

ونجد الفقرة رقم 36 التي تضمنت: " يتوفر العاملون على قدرة التكيف مع الحالات الطارئة

في العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.79 و انحراف معياري بلغ 1.075 حيث

أكدت الفقرة على أن العاملين موافقون على أنهم يتمتعون بقدرة التكيف مع الحالات الطارئة في العمل، ويرجع هذا كله في الأساس الى رغبة العامل في استمرار نشاط المؤسسة وعدم توقفه بأي حال من الأحوال، وهذا ما يدفعه دائما للبحث عن الحلول لمواجهة أي حالة طارئة قد تهدد إنتاج المؤسسة.

ونجد الفقرة رقم 33 التي تضمنت: " يمتلك العاملون الرغبة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد " في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.78 وانحرافها المعياري 1.118 حيث أكد العاملون على أنهم موافقون فيما يخص امتلاكهم للرغبة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد، وتعتبر الرغبة محددا هاما من محددات الأداء والتي تجعل العامل يتقن عمله ويسعى دوما لتطوير مهاراته المهنية.

ونجد الفقرة رقم 26 التي تضمنت: " يقوم العاملون بالرقابة الذاتية على أعمالهم لضمان جودة أدائهم " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري بلغ 1.191 حيث مالت إجابات أفراد العينة الى الموافقة على أنهم يقومون بالرقابة الذاتية على أعمالهم ويرجع هذا الى رغبة العامل في إتقان عمله وعدم ارتكاب الأخطاء وبالتالي التمكن من ترك الانطباع الحسن لدى رئيسه المباشر حول عمله الذي يقوم به.

ونجد الفقرة رقم 35 التي تضمنت: " يقوم العاملون بترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها " في المرتبة الثامنة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.62 وانحرافها المعياري 1.230 وهو يدل على التشتت الكبير الذي عرفته إجابات الباحثين، لكن ذلك لم يؤثر على الاتجاه العام للفقرة والتي أكدت على أن إجابات أفراد العينة مالت نحو الموافقة على أن العمال فعلا يقومون بترتيب الأعمال

اليومية حسب أهميتها وهذا لتفادي التأخر في العمل وتعطيل مصالح المؤسسة فيلجؤون دائما لتسوية الأعمال ذات الأهمية وذات الأولوية قبل كل شيء.

ونجد الفقرة رقم 27 التي تضمنت: " هناك تنسيق بينك وبين الآخرين في أداء عملك " في المرتبة التاسعة وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.59 والانحراف المعياري 1.050 حيث أكد العاملون على أنهم موافقون بأن هناك تنسيق في العمل وهذا ما يؤكد على حرص العمال على تكثيف جهودهم وتنسيقها لتحقيق غاية واحدة وهي مصلحة المؤسسة.

ونجد الفقرة رقم 28 التي تضمنت: " هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.394 ليؤكد على التشتت الكبير جدا والتباين الكبير الذي عرفته إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه الفقرة، لكن على العموم مالت الإجابات نحو الموافقة على أن هناك توافق بين ما ينجزه العاملون وبين ما هو مخطط له، ليؤكد بذلك العمال حرصهم على انجاز المطلوب منهم دوما وعدم تسجيل أي تأخير في العمل أي أن عملهم الحقيقي يوافق العمل المعياري.

ونجد الفقرة رقم 30 التي تضمنت: " ينجز العاملون أعمالهم دوما في الوقت المحدد " في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري بلغ 1.355 والذي يشير الى التباين الكبير والملاحظ على إجابات العاملين، لكن أكد الاتجاه العام لفقرة على موافقة أفراد العينة من العاملين على أنهم ينجزون أعمالهم دوما في الوقت المحدد، وهذا دليل على التزام العاملين وانضباطهم ودليل أيضا على وعي العامل بأن الوقت الضائع تكلفة تتحملها المؤسسة وتؤثر على السير الحسن لمشاريعها وإنتاجها.

ونجد الفقرة رقم 29 التي تضمنت: " يساهم العاملون دوما في التجديد والتطوير " في المرتبة الثانية عشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.93 وانحرافها المعياري 1.203 مما يدل على التباين والتشتت الكبيرين في إجابات المبحوثين والذين أكدوا على أن رأيهم محايد فيما يخص مساهمتهم في التجديد والتطوير، ليبقى بذلك العامل دائما كآلة المبرمجة ويكتفي بتنفيذ ما يطلب منه ولا يتطلع أبدا الى الإبداع أو التجديد لانعدام الأمور المحفزة على ذلك.

ونجد الفقرة رقم 34 التي تضمنت: " يشارك العاملون في اتخاذ القرارات " في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.30 وانحرافها المعياري 1.332 وهو كبير جدا وذو دلالة على التشتت الكبير جدا في إجابات العاملين المبحوثين، ومالت الإجابات على العموم الى عدم الموافقة على ما نصت عليه الفقرة، أي أن العاملين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ليبقى العامل بذلك مهمشا ويقتصر دوره على التنفيذ وفقط دون أخذ الإدارة برأيه أو اقتراحاته.

2.2.4.3. اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء

سنقوم باختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الخمسة المتمثلة في : الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الاتصالات، التكنولوجيا والحوافز وبين الأداء الوظيفي للعاملين بوحدة الهيكل الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 22.3 معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المناخ التنظيمي	المتغير التابع	الأداء الوظيفي	
	المتغير المستقل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الهيكل التنظيمي	*0.445	0,000
	القيادة الإدارية	*0.463	0,000
	الاتصالات	*0.516	0,000
	التكنولوجيا	*0.370	0,000
	الحوافز	*0.484	0,000
	مجموع عناصر المناخ التنظيمي	*0.576	0,000

* معدل الارتباط دال إحصائياً بمستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب استناداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

للعاملين وقد كانت كلها ضعيفة، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف بين محور

الاتصالات والأداء الوظيفي بلغ 51.6 % ليليه ارتباط الحوافز مع الأداء حيث بلغ 48.4 % وهو

ضعيف أيضاً، لنجد أن ارتباط القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي أيضاً ضعيف وقد بلغ 46.3 % ،

وقد كان ارتباط الهيكل التنظيمي بأداء العاملين ضعيفاً هو الآخر حيث بلغ 44.5 % ليكون

أضعف ارتباط هو ارتباط التكنولوجيا مع الأداء حيث بلغ 37 %.

إن هذه الارتباطات بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين قد أسفرت عن ارتباط ضعيف بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي بعناصره الخمسة مجتمعة وبين محور الأداء الوظيفي حيث بلغ هذا الارتباط معدل 57.6 %.

من كل ماسبق ومن خلال تحليلنا لواقع المناخ التنظيمي بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والذي وجدناه متدهورا الى حد ما وكذا بعد تحليلنا لأداء العاملين بالمؤسسة والذي تبين أنه عادي وفي المستوى المطلوب، تبين لنا أن المناخ التنظيمي لم يؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة وبعد توضيحنا أيضا للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء بالمؤسسة والذي اتضح أنها ضعيفة، كل هذا جعلنا نؤكد صحة الفرضية الثالثة ميدانيا.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية المكتسبة على أرض الواقع من خلال إجراء دراستنا بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، وبعد تطرقنا الى تقديم المؤسسة وكذا استعراضنا للإطار المنهجي العام الذي سارت عليه الدراسة من منهج،مجتمع وعينة إضافة الى الأدوات المستعملة قمنا بتحليل نتائج الاستبيان الموزع على أفراد العينة والذي وبعد معالجة بياناته مكننا من تحليل واقع المناخ التنظيمي السائد بوحدة الهيكلية الصناعية والذي تبين لنا أنه متدهور، وكذا تمكنا تحليل أداء العاملين لنستنتج أن أداءهم في المستوى وهذا طبعا حسب توجهات أفراد العينة.

قمنا بعد ذلك باختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأداء العاملين للتمكن من اختبار الفرضية الثالثة للدراسة، وقد تبين لنا أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة بدليل ضعف معدل الارتباط الذي كان في حدود 57 %.

كانت هذه نظرة عامة عما أجريناه في الجانب الميداني وسيتم سرد مختلف النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة إضافة إلى بعض التوصيات في الخاتمة العامة للموضوع.

الخاتمة

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، لكن الشيء الأهم في كل هذا هو أن العامل يزاول نشاطه في بيئة تحكمها عدة متغيرات وهو ما يصطلح عليه بالمناخ التنظيمي والذي يعرف على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين في تلك البيئة والتي يكون لها تأثير في دوافعهم وسلوكياتهم، ويمتاز المناخ التنظيمي بعدة عناصر كالهيكـل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز، نظم وإجراءات العمل، العمل الجماعي، العلاقات الداخلية.

إن المناخ التنظيمي لا يكون دوماً مستقراً وإنما يخضع لمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه كالموارد المادية والاقتصادية المتاحة، النمط القيادي والإشرافي، السياسات الإدارية، القيم المهنية للعاملين، حجم المؤسسة، طبيعة العمل وغيرها، وبطبيعة الحال فبتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة العوامل السابقة الذكر فإنه يتحول إلى عنصر مؤثر على أداء الموارد البشرية، وبذلك فلكل عنصر مشكل للمناخ التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

1- اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها وبشقيها النظري والميداني تمكنا من اختبار صحة

الفرضيات والتي كانت على الشكل التالي:

1-1 اختبار الفرضية الأولى:

لقد رأينا في الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي كيف أن المؤسسات تعمل دائما على تقييم أداء

موظفيها والحرص على متابعتهم للوقوف على مستوى العامل وتطوره لضمان سلامة المخرجات

وضمن تأديته لمهامه بالشكل المرغوب فيه، وليس هذا فقط بل وقبل الخوض في عملية الحكم

على أداء العامل تعتمد المؤسسات دوما الى وضع معدلات ومعايير للأداء الوظيفي للعاملين، بما

يتماشى والخطط المرسومة من قبل الإدارة لبلوغ أهدافها المسطرة والتمكن من التحكم في بعض

العوامل المؤثرة كالجودة، الكمية، الوقت وغيرها.

وبين هذا وذاك فالمؤسسات تعمل دائما على تطوير أداء عاملها بما يعرف بعملية تحسين

الأداء، لتضمن بذلك مخرجات تلبي بصورة وسمعة المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى

تحسين إنتاجية العامل وتأهيله لضمان استمرار تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

إن فالموارد البشري هو المنفذ وهو المترجم لأهداف المؤسسة وما اهتمام الإدارة به من

خلال متابعة أدائه وتقييمه ومحاولة تحسينه وكذا وضع معايير خاصة بأدائه إلا دليل على أن أداء

الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل وبالتالي هذا يجعلنا نثبت صحة الفرضية

الأولى.

1-2 اختبار الفرضية الثانية:

تطرقنا في الفصل الثاني الى دراسة المناخ التنظيمي وبالأخص تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ورأينا كيف أن تحسن عناصره يعمل على رفع الأداء الوظيفي للعامل ويجعله أكثر كفاءة.

كلما كانت الهياكل التنظيمية أكثر توازنا ومرونة واستمرارية كلما عمل ذلك على تحفيز الأفراد ورفع أدائهم الوظيفي إضافة الى أنه كلما كان هناك تدفق وانسياب جيد للمعلومات داخل المؤسسة كلما ارتفعت كفاءة العامل لأنه يستطيع الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

ومن باب القيادة فالتأثير واضح أيضا فكلما تمتع القائد بصفات قيادية جيدة وأسلوب ديمقراطي كلما عزز ذلك من ثقة العاملين به وشعورهم بأنه سند لهم في العمل، وهذا دون أن ننسى أثر التحفيز فكلما شعر العاملون بأن الحوافز جيدة والمكافآت تعكس مجهوداتهم المبذولة كلما دفعهم ذلك الى العمل أكثر

ويتجلى بوضوح أثر التكنولوجيا أيضا فكلما كانت الوسائل التي يعمل بها العامل أكثر تطورا كلما ساهم ذلك في تحسين ظروف العمل وبالتالي تحسين أدائه ورفع جودة الإنتاج.

إذن فمن خلال تحسن عناصر المناخ التنظيمي فإنها حتما ستعمل على رفع أداء المورد البشري وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثانية.

1-3 اختبار الفرضية الثالثة:

إن دراستنا لأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، لم يكن بصفة نظرية فقط بل تمكنا من إجراء دراستنا ميدانيا وهذا وعلى مستوى وحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية، فتمكنا بذلك من التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والذي تبين لنا أنه متدهور الى حد ما، إضافة الى تحليلنا لأداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة والذي اتضح أنه في المستوى المطلوب. صف الى ذلك تمكنا من استنتاج أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وعلى الرغم من تدهوره إلا أنه لم يؤثر في مستويات أداء العاملين بدليل العلاقة الضعيفة بين المتغيرين الذي يترجمها معدل الارتباط الذي كان في حدود 57.6% وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الى عدة نتائج سواء فيما تعلق الأمر بالجانب النظري أو

الجانب التطبيقي، وفيما يلي عرض لأهمها:

2-1 نتائج الجانب النظري:

تمثلت أهم النتائج في مايلي:

- تتمثل العناصر المكونة للأداء في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، والمثابرة والوثوق.
- تختلف محددات الأداء وتتنوع لكن تتمثل أبرزها في: الدافعية، قدرات الفرد، الإدراك، الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

- إن الأداء الوظيفي غير مستقر وغير ثابت ويتأثر بمجموعة من العوامل لعل أبرزها: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضا الوظيفي و التسبب الإداري.
- قبل الخوض في الحكم على الأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه يجب على الإدارة أن تصف المعدلات الخاصة بهذا الأداء ويعتبر المعدل بذلك غاية يجب على العامل بلوغها.
- تعمل المؤسسة دوماً على وضع معايير للأداء وذلك لمراقبته بصفة دائمة وتتمثل أهم المعايير في مايلي: الجودة، الكمية، الوقت والإجراءات.
- حتى تضمن المؤسسة مخرجات تليق بصورتها وسمعتها عليها أن تحسن وتطور من أداء موظفيها وهذا بشتى الطرق المتاحة كتحسين الموظف، تحسين الوظيفة وتحسين الموقف (البيئة).
- يتجسد هدف تقييم الأداء في أي منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها، بشكل دوري ومستمر، وهذا ما ينجم عنه تحقيق الفعالية التنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي.
- تنقسم عملية تقييم الأداء الوظيفي الى طرق تقليدية وأخرى حديثة، فالطرق التقليدية تتمثل أبرزها في: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية، قائمة التقدير وطريقة التوزيع الإجباري.
- أما الطرق الحديثة فتتمثل في طريقة الاختيار الإلزامي، قوائم المراجعة، الوقائع الحرجة والإدارة بالأهداف.
- تتأثر عملية تقييم الأداء بالعديد من العوامل التي تحول دون تحقيقها لغايتها المنشودة وتتحول بذلك العملية الى عملية شكلية فقط.
- إن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة في ما بينها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم وتتمثل أهم هذه العناصر في: الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط

الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز، نظم وإجراءات العمل، العمل الجماعي والعلاقات الداخلية.

- للمناخ التنظيمي أنواع عديدة وحسب بعض التقسيمات يمكن أن نميز الأنواع التالية: المناخ المفتوح، المناخ الاستقلالي، المناخ المسيطر عليه، المناخ المألوف، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.
- يتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل والتي تؤثر بذلك على دافعية الأفراد ورضاهم وكذا إنتاجيتهم وتتمثل أهم هذه العوامل في: الموارد المادية و الاقتصادية المتاحة، النمط القيادي والإشرافي، السياسات الإدارية، القيم المهنية، حجم المنظمة، طبيعة العمل، انضمام العاملين للاتحادات العمالية، الهياكل التنظيمية، خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية.
- تعمل عناصر المناخ التنظيمي على التأثير في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

2-2 نتائج الجانب التطبيقي:

- لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية الى عديد النتائج تمثلت أهمها في مايلي:
- اتجاه العاملين كان محايدا فيما يخص واقع الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أي أن العامل يعمل وهو غير متأكد فيما يخص الوضوح في طبيعة العلاقات، السلطة، تداخل الاختصاصات وغيرها.
- اتجاه العاملين مال الى عدم الموافقة على مانصت عليه فقرات القيادة الإدارية وهذا ما يؤكد على ضعف هذا المحور في المؤسسة، وتبقى بذلك القيادة في المؤسسة إشرافية فقط وليست تلك القيادة التي تعمل على تقديم الدعم الكافي للعامل وتزرع الثقة في نفسه.
- اتجاه العاملين مال الى عدم الموافقة على مانصت عليه فقرات الاتصال، مما يؤكد أيضا على ضعف هذا المحور في المؤسسة وعدم تأديته لدوره المنوط به، وهذا من شأنه أن يعيق المسؤولين في عملية اتخاذ القرار التي تحتاج الى توفير المعلومات بالسرعة والدقة.

- اتجاه العاملين كان محايدا فيما يخص واقع التكنولوجيا بالمؤسسة، أي أن العمال غير متأكدين من هذا الجانب وخاصة فيما يتعلق بامتلاكهم للكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- اتجاه العاملين مال الى عدم الموافقة على مانصت عليه فقرات الحوافز، وهذا ما يؤكد على ضعف هذا المحور بالمؤسسة، فالعامل يبقى يعاني من هذا الجانب ولا يلقي التحفيز المناسب لا المادي ولا المعنوي الذي يدفعه للعمل أكثر.

- إن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ذو علاقة ضعيفة مع الأداء الوظيفي للعاملين بها بدليل معدل الارتباط الذي بلغ 44.5 % وهذا ما يؤكد على عدم تأثير محور الهيكل التنظيمي على أداء العاملين.

- على الرغم من الضعف الذي أثبتته محور القيادة الإدارية بالمؤسسة إلا أن ذلك لم يؤثر على أداء العاملين والدليل على ذلك معدل الارتباط الذي بلغ 46.3 %

- إن محور الاتصال بالمؤسسة لم يعمل على التأثير في مستويات أداء العاملين رغم ضعفه الكبير وقد بلغ معدل ارتباطه بالأداء الوظيفي معدل 51.6 % مما يفسر علاقته الضعيفة بالأداء.

- إن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة ذات علاقة ضعيفة مع الأداء الوظيفي للعاملين بها بدليل معدل الارتباط الذي بلغ 37 % وهذا ما يؤكد على عدم تأثير محور التكنولوجيا على أداء العاملين.

- على الرغم من الضعف الذي أثبتته محور الحوافز بالمؤسسة إلا أن ذلك لم يؤثر على أداء العاملين والدليل على ذلك معدل الارتباط الذي بلغ 48.4 %

- المناخ التنظيمي السائد بوحدة الهيكلية الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI والمتكون من عناصره الخمسة مجتمعة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الاتصالات، التكنولوجيا والحوافز يتميز بالسلبية والتدهور ولم يرق بعد الى تطلعات العاملين بالمؤسسة.

- أداء العاملين بالمؤسسة مقبول الى حد بعيد وفي المستوى المطلوب، فالبرغم مما يعانيه العامل إلا أنه يؤدي مهامه ووظيفته على أكمل وجه.

- لم يؤثر المناخ التنظيمي المتدهور على أداء العاملين بالمؤسسة، وقد سجلنا بذلك علاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وبين مستويات أداء العاملين بها بدليل معدل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغ معدل 57.6 %

3- التوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها فإننا نستخلص جملة التوصيات التالية:

- على الإدارة التحسين أكثر في نمط القيادة المتبع والتعامل مع العاملين بأكثر مرونة والتخلي عن الأوتوقراطية وانتهاج الديمقراطية في القيادة وأخذ العامل دائما بعين الاعتبار، لأن ذلك سيزيده ثقة في نفسه وفي قدراته وسيدفعه دائما للعمل أكثر وتقديم الأفضل.

- إن نظام الاتصال بالمؤسسة تبين أنه فاشل وشكلي، فعلى الإدارة السعي من أجل خلق نظام اتصال فعال وقادر على تزويد المؤسسة بالمعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب لتكون أداة لاتخاذ القرار.

- على الإدارة الاهتمام أكثر بنظام الحوافز الخاص بها وجعله يتلاءم مع تطلعات العاملين سواء كان هذا تحفيزاً معنوياً أو مادياً، لأن العامل عندما لا يجد التحفيز المناسب والفعال فإنه يفقد الرغبة في العمل ويفقد بذلك روحه الحماسية.

- وعلى العموم فإن الإدارة مطالبة بتحسين وضع مناخها التنظيمي بكل عناصره المكونة له وعدم إهمال أي عنصر، وإن لم يؤثر مناخها التنظيمي المتدهور على مستويات أداء العاملين في الوقت الحالي فإنه حتماً سيعمل على التأثير في أدائهم مستقبلاً، لأن العامل يفقد صبره على الوضعية المزرية التي يعمل فيها.

4- آفاق الدراسة:

انطلاقاً من معالجتنا لإشكالية بحثنا رأينا أنه هناك مجموعة من العناصر لم نستطع الإلمام بها والتطرق لها في بحثنا، لذا ارتأينا أن نقترحها كمواضيع قصد المعالجة ومن جملة هذه المواضيع نذكر:

- أثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين بالمؤسسات الاقتصادية
- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية
- التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
- أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه للموظفين

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماجستير: تخصص إدارة الأعمال

أخي الكريم.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتضمن مجموعة من الأسئلة بغرض الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية وهذا قصد مساعدتي على استكمال مذكرة تخرجي لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

كما أحيطكم علما سيدي أننا بصدد معالجة موضوع: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. لذا أرجو منكم أن تكون إجاباتكم بموضوعية ودقة وتأكدوا أنها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا سيدي أسمى عبارات التقدير والاحترام

الطالب: بوراد أمير

1. البيانات الأولية: أرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

* الجنس: رجل ☐ امرأة ☐

* السن: أقل من 25 سنة ☐ ما بين 25 و 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

* المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐

* سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐
أكثر من 20 سنة ☐

2. واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة:

فيما يلي مجموعة من العبارات والرجاء التكرم بوضع (X) في الخانة المناسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1. الهيكل التنظيمي:					
- توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين					
- السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين					
- الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة					
- يتوافق الهيكل التنظيمي بصورة واضحة					

					مع الأهداف العامة للمؤسسة
					- يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات
					2. القيادة الإدارية:
					- يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار
					- تقدم لي الإدارة الدعم الكافي للقيام بعملتي
					- تسعى القيادة الإدارية لتعزيز ثقة العاملين بها
					- هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس
					- تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع في مختلف المجالات
					3. الاتصالات
					- إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال
					- تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية يتميز بالسرعة والدقة
					- يمكن للعاملين الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق
					- يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

4. التكنولوجيا:					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					- تتوفر المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيا عالية
					- إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة تماما
					- يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة الى رفع جودة الإنتاج
					- تتوفر لدى العاملين قناعة بضرورة استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة
					- يتمتع الموظفون بالكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة
					5. الحوافز
					- تعمل الإدارة على منح الموظفين المكافآت التشجيعية الإضافية
					- أشعر بأن هناك عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة
					- هناك توافق بين الجهد المبذول من طرفك مقارنة مع ما تحصل عليه من مكافآت
					- تقدم الإدارة التحفيز والتشجيع المعنوي

					اللازم والكافي للعمال
					- هل ترى أن راتبك ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس مؤهلاتك في مؤسسة منافسة

3. تحليل واقع أداء العاملين بالمؤسسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات والرجاء التكرم بوضع (X) في الخانة المناسبة
					- يحرص العاملون دوماً على تحقيق الأهداف العامة
					- يقوم العاملون بالرقابة الذاتية على أعمالهم لضمان جودة أدائهم
					- هناك تنسيق بينك وبين الآخرين في أداء عملك
					- هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له
					- يساهم العاملون دوماً في التجديد والتطوير
					- ينجز العاملون أعمالهم دوماً في الوقت المحدد
					- يتوفر لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل

					- يتوفر لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء عند القيام بالعمل
					- يمتلك العاملون الرغبة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد
					- يشارك العاملون في اتخاذ القرارات
					- يقوم العاملون بترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها
					- يتوفر العاملون على قدرة التكيف مع الحالات الطارئة في العمل
					- تقوم دوما بالتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة

قائمة المراجع

1. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006
2. LASARY, économie de l'entreprise, 1^{ère} édition , es- salem- alger , 2001
3. J- M AURIAC, H BOUGAULT, économie de l'entreprise, édition techniplus, paris, 1992.
4. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
5. GILLES BRESSY, CHRISTIAN KONKUYT, économie de l'entreprise, 7^{ème} édition, dalloz, paris, 2004
6. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2006
7. شامي صليحة - المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات جامعة بومرداس، الجزائر 2010
8. ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء التدريسيين في كلية التربية الأساسية - مجلة كلية التربية الأساسية العدد 73 لسنة 2012
9. ناصر محمد إبراهيم السكران - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض رسالة ماجستير تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض، السعودية 2004

10. العميرة محمد بن عبد العزيز - علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية - السعودية 2003
11. هلال محمد عبد الغني حسن, مهارات إدارة الأداء, مركز تطوير الأداء, القاهرة، مصر 1996
12. عاشور أحمد صقر, السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعة الإسكندرية، مصر 2005
13. حسن محمد راوية, إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية, الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2001
14. الحربي خديجة عبد المؤمن, التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على مدينة جدة, رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز 2003
15. الشقاوي عبد الرحمن عبد الله, إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية, الرياض جامعة الملك عبد العزيز، السعودية 1994
16. محمود محمد فتحي, الإدارة العامة المقارنة, مطابع الفرزدق الرياض، السعودية 1997
17. خاشقجي هاني يوسف, التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية, مطابع الفرزدق الرياض، السعودية 1993
18. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993
19. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2001
20. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية، مصر 2009
21. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) - دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2000

22. خضير كاضم حمود, ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية- دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2010
23. محمد أحمد عبد النبي, إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع , عمان، الأردن 2010
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان- الأردن 2008
25. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة -جامعة القاهرة، مصر 2006
26. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2003
27. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005
28. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004
29. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد الأردن 2002
30. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005
31. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011
32. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010
33. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
34. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005

35. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
36. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، 2010
37. محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون 2012
38. عدنان إبراهيم الأوسي، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 9، 2012
39. سندس رضوي خوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون 2012
40. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
41. أحمد عبد اسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009
42. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
43. عبد الرزاق أبان، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد 1 سنة 2012
44. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

45. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
46. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2005
47. الصيرفي محمد، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2007
48. Nicole d'almeida, Thierry libaert, la communication interne de l'entreprise. 4^{eme} édition, Dunod, Paris, 2004
49. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ للنشر
50. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000
51. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
52. سلامة وهيب عياد، مبادئ الإدارة العامة، دون دار للنشر، القاهرة، مصر، 1993
53. أحمد عبد اسماعيل الصفار، محمود محمد العجلوني، عبد الناصر أحمد جرادات، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية- دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية لإقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009
54. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
55. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم، تقنيات وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
56. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998
57. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009

58. داوود معمر، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006
59. Salvatore Maugeri, théories de la motivation au travail, Dunod Paris 2004
60. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
61. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، 2005
62. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006
63. عمران محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا 1996
64. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1994
65. الخضرا بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995
66. مسعودة عظيمي، نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأستاذ- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لمدينة سطيف، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2009
67. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008
68. إيوخولاف راضية، النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وأثره على المناخ التنظيمي لمشروع المؤسسة، رسالة ماجستير في تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر - الجزائر 2009

69. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010
70. البدر إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006
71. ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير تخصص علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر 2007
72. حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة- مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، الأردن 2006
73. حورية بلعويذات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2008
74. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009
75. ظاهر محمود كلادة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
76. ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في علوم التربية- قسم علوم النفس- جامعة الملك سعود، السعودية 2003
77. فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003

78. Patrice Roussel, la motivation au travail, concept et théories, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les Ressources humaines et emploi, France, 2000

79. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2007

80. Salvatore Maugeri, les théories de la motivation au travail, histoire et actualité, laboratoire d'économie d'orléans, France, 2008

81. فتحية يحيى، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين المعرفة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2011

82. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008

83. ناهد عرفة، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر 2006

84. الصاوي محمد، مبارك محمد، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998

85. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم السلوكية والاجتماعية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007

86. ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009