

جامعة سطيف 1، سطيف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية

دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - (الجزائر)،

شركة فوسفات قفصة - CPG - (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات-

OCP- (المغرب).

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. صالح فلاحي

من إعداد الباحث:

فريد راهم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د. صالح فلاحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا
أ.د. عمار عماري	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
أ.د. زين الدين باروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
أ.د. مبارك بوعشة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	مناقشا
د. الطاهر مجاهدي	أستاذ وحاضر - أ-	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016



الإهداء

إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما؛
إلى زوجتي الغالية؛
إلى أبنائي شهد وعبد الحلیم؛
إلى اخواتي.

اهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، والشكر له عز وجل على جزيل النعم على توفيقه وتيسيره لإتمام هذا البحث.

أزجي خالص شكري وعرفاني إلى سعادة المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور صالح فلاح، الذي كان خير موجه علما وخلقا وتواضعا. شكرا وألف شكر يا أستاذي.

فهرست

المحتويات.....	أ، ب، ج، د، هـ.
فهرس الجداول والأشكال.....	ز، ح، ط، ي.
مقدمة	2
الفصل الأول: مفاهيم أساسية ونظرية المناخ التنظيمي (مدخل مفاهيمي).....	12
المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.....	14
المطلب الأول: نشأة مصطلح المناخ التنظيمي	14
المطلب الثاني: تعريف المناخ التنظيمي.....	15
المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.....	19
المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي.....	22
المبحث الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي ومفاهيم أخرى.....	25
المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي.....	26
المطلب الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي.....	29
المطلب الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.....	30
المبحث الثالث: تطور المناخ التنظيمي في الفكر الإداري.....	34
المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية والمناخ التنظيمي.....	34
المطلب الثاني: النظريات الإنسانية والسلوكية والمناخ التنظيمي.....	38
المطلب الثالث: المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي.....	41
خلاصة الفصل.....	43
الفصل الثاني: قياس المناخ التنظيمي وتأثيراته.....	45
المبحث الأول: أساسيات قياس المناخ التنظيمي.....	47
المطلب الأول: مداخل قياس المناخ التنظيمي.....	47
المطلب الثاني: أساليب قياس المناخ التنظيمي.....	49
المطلب الثالث: نماذج قياس المناخ التنظيمي.....	51

57.....	المبحث الثاني: مجالات قياس المناخ التنظيمي
57.....	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
66.....	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
70.....	المطلب الثالث: البيئة كمجال لقياس المناخ التنظيمي
73.....	المبحث الثالث: تأثيرات المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
73.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
79.....	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي كمتغير في النظريات والبحوث
81.....	المطلب الثالث: مؤشرات صحة المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
84.....	خلاصة الفصل
86.....	الفصل الثالث: الأسس النظرية لأداء الموارد البشرية
88.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
88.....	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
91.....	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي ومكوناته
95.....	المطلب الثالث: الأداء المتميز
98.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي ومؤثراته
98.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء
103.....	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء
108.....	المطلب الثالث: تحسين الأداء
110.....	المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي والأداء
110.....	المطلب الأول: تأثير بعد الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
112.....	المطلب الثاني: تأثير بعد نمط القيادة واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين
114.....	المطلب الثالث: تأثير بعد العلاقات والاتصال على الأداء
120.....	المطلب الرابع: تأثير بعد العوائد والحوافز على الأداء
120.....	خلاصة الفصل
121.....	الفصل الرابع: تقييم (قياس) الأداء
123.....	المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء
122.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

124.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.....
127.....	المطلب الثالث: محددات عملية تقييم الأداء.....
129.....	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء.....
129.....	المطلب الأول: آلية تقييم الأداء.....
132.....	المطلب الثاني: بناء معايير تقييم الأداء.....
135.....	المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء.....
141.....	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات اختيارها.....
141.....	المطلب الأول: الطرق التقليدية.....
146.....	المطلب الثاني: الطرق الحديثة.....
150.....	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين.....
154.....	خلاصة الفصل.....
155.....	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة المنهجية.....
157.....	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسات محل الدراسة.....
157.....	المطلب الأول: لمحة عامة حول شركة مناجم الفوسفات (الجزائر).....
159.....	المطلب الثاني: لمحة عامة حول شركة فوسفات قفصة (تونس).....
161.....	المطلب الثالث: لمحة عامة حول المكتب الشريف للفوسفات (المغرب).....
164.....	المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....
164.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
166.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....
171.....	المبحث الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.....
171.....	المطلب الأول: أداة الدراسة.....
173.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
181.....	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....
187.....	خلاصة الفصل.....
188.....	الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية.....
190.....	المبحث الأول: التحليل الإحصائي المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.....
190.....	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لبعده الهيكل التنظيمي.....

196	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبعء نمط القيادة واتخاذ القرار
203	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبعء العلاقات والاتصالات
210	المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لبعء الحوافر والعوائد
217	المبحث الثاني: تحديد نمط المناخ التنظيمي
217	المطلب الأول: نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم لفوسفات (الجزائر)
219	المطلب الثاني: نمط المناخ التنظيمي السائد شركة فوسفات قفصة (تونس)
221	المطلب الثالث: نمط المناخ التنظيمي السائد المكتب الشريف للفوسفات (المغرب)
223	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمستوى أبعاد أداء الموارد البشرية
223	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لبعء الانضباط في العمل
227	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبعء اهتمام العامل وإتقانه لعمله
232	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبعء مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال
236	المبحث الرابع، تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة
236	المطلب الأول: مستوى أداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات (الجزائر)
238	المطلب الثاني: مستوى أداء الموارد البشرية في شركة فوسفات قفصة (تونس)
239	المطلب الثالث: مستوى أداء الموارد البشرية في المكتب الشريف للفوسفات (المغرب)
241	خلاصة الفصل
242	الفصل السابع: اختبار فرضيات الدراسة
244	المبحث الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
244	المطلب الأول: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة بناء على اختلاف متغير الجنس
245	المطلب الثاني: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة بناء على اختلاف متغير السن
246	المطلب الثالث: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة بناء على اختلاف متغير الحالة الاجتماعية
247	المطلب الرابع: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة بناء على اختلاف متغير الأقدمية
248	المطلب الخامس: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة بناء على اختلاف متغير المستوى الدراسي
250	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
251	المطلب الأول: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير الجنس
251	المطلب الثاني: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير السن
252	المطلب الثالث: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير الحالة الاجتماعية

253	المطلب الرابع: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير الأقدمية.....
254	المطلب الخامس: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير المستوى الدراسي
256	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
256	المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء البشري.....
258	المطلب الثاني: علاقة نمط القيادة واتخاذ القرار بالأداء البشري.....
260	المطلب الثالث: علاقة العلاقات والاتصال بالأداء البشري.....
262	المطلب الرابع: علاقة العوائد والحوافز بالأداء البشري.....
264	المطلب الخامس: علاقة نمط المناخ التنظيمي بالأداء البشري.....
269	المبحث الرابع، نتائج الدراسة.....
269	المطلب الأول: نتائج المتغير المستقل (المناخ التنظيمي).....
272	المطلب الثاني: نتائج المتغير التابع (الأداء الوظيفي).....
274	المطلب الثالث: نتائج علاقة المناخ التنظيمي بالأداء البشري.....
276	خلاصة الفصل.....
277	الخاتمة.....
280	استنتاجات.....
282	توصيات.....
284	الملاحق.....
289	المراجع.....

قائمة الجداول

والأشكال

أولاً، قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	الاختلافات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	1
47	مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية	2
69	درجة كل نوع من أنواع المناخ التنظيمي وفق أبعاد هالبين وكرافت	3
96	المدخل الأساسية لمفهوم الجدارة	4
166	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	5
167	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	6
168	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	7
169	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية	8
170	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة للاجتماعية	9
174	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد	10
174	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد	11
175	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد	12
176	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد	13
177	معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (المناخ التنظيمي)	14
177	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد	15
178	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد	16
178	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد	17
179	معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (الأداء البشري)	18
180	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	19
181	فئات مستويات المناخ التنظيمي وفق درجة العبارة	20
186	اختبار التوزيع الطبيعي كولو مجروف-سمرنوف	21
190	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الهيكل التنظيمي	22
196	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد نمط القيادة اتخاذ القرارات	23
203	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد العلاقات والاتصالات	24
210	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الحوافز والعوائد	25

217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 1	26
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 2	27
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 3	28
223	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الانضباط في العمل	29
227	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	30
232	نتائج إجابات العمال حول بنود بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال	31
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 1	32
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 2	33
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 3	34
244	الفرق بين نتائج إجابات الفئات وفق متغير الجنس حول واقع المناخ التنظيمي	35
245	الفرق بين نتائج إجابات الفئات العمرية حول واقع المناخ التنظيمي	36
246	الفرق بين نتائج إجابات الفئات الاجتماعية حول واقع المناخ التنظيمي	37
248	الفرق بين نتائج إجابات فئات الأقدمية حول واقع المناخ التنظيمي	38
249	الفرق بين نتائج إجابات الفئات التعليمية حول واقع المناخ التنظيمي	39
250	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق المؤسسة 3	40
251	الفرق بين نتائج إجابات الفئات وفق متغير الجنس حول مستوى الأداء	41
252	الفرق بين نتائج إجابات الفئات العمرية حول مستوى الأداء البشري	42
253	الفرق بين نتائج إجابات الفئات الاجتماعية حول مستوى الأداء البشري	43
254	الفرق بين نتائج إجابات فئات الأقدمية حول مستوى الأداء البشري	44
255	الفرق بين نتائج إجابات الفئات التعليمية حول مستوى الأداء البشري	45
256	معاملات ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء البشري	46
257	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده الهيكل التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي للمؤسسات	47
258	معامل التحديد (التفسير) لتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للمؤسسات	48
258	معاملات ارتباط بيرسون بين نمط القيادة واتخاذ القرارات والأداء البشري	49
259	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده نمط القيادة وأسلوب الإدارة ومحور الأداء الوظيفي	50
260	معامل التحديد لتأثير اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة على الأداء الوظيفي للمؤسسات	51
260	معاملات ارتباط بيرسون بين العلاقات والاتصال والأداء البشري	52

261	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء العلاقات والاتصال ومحور الأداء الوظيفي	53
262	معامل التحديد (التفسير) لتأثير العلاقات والاتصال على الأداء الوظيفي	54
262	معاملات ارتباط بيرسون بين العوائد والحوافز والأداء البشري	55
263	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط العوائد والحوافز ومحور الأداء الوظيفي	56
264	معامل التحديد (التفسير) لتأثير العوائد والحوافز على الأداء الوظيفي	57
264	معاملات ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والأداء البشري	58
268	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي	59
268	معامل التحديد (التفسير) لتأثير محور المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	60

ثانياً، قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	نموذج (Rensis Likert) يوضح تأثير المناخ التنظيمي على المستويات الإدارية	1
97	العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء	2
100	محددات الأداء عند (Porter and Lawler)	3
130	آلية تقييم الأداء	4
181	أتمودج الدراسة الأول	5
182	أتمودج الدراسة الثاني	6
265	شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 1	7
266	شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 2	8
267	شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 3	9

مقدمة

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها، إذا أحسن اختيارها ووفرت لها المقومات والمحفزات التي تجعلها تبذل أقصى ما لديها. وعليه، فإنه من المهم بالنسبة لأصحاب القرار على مستوى المنظمات، الاهتمام بالموارد البشري وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على الأداء العالي، ومرد ذلك كون هذا الأخير يمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصدر الثروة للمنظمة لما يحمله من قدرات على الإبداع والابتكار. وفي ظل بيئة خارجية سريعة التغير بما تحمله من فرص وتحديات، على المنظمات أن تعمل على تعظيم نقاط قوتها، من خلال تنمية وتطوير مواردها البشرية حتى تضمن لتلك المنظمات النجاح والاستمرارية.

وتؤكد الشواهد في هذا العصر على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي، وتمكن من تحقيق التآزر بين مختلف المدخلات مما يؤدي إلى تكوين الثروة. ويؤكد الكثير من علماء الإدارة وممارسيها على أهمية وألوية الاستثمار في العقل البشري، باعتباره من العوامل غير الملموسة التي تساهم في نجاح المؤسسات في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة التي تهدد كيانها.

وفي ظل المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم، من عولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى، والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، واتجاه العملية الإدارية نحو إدارة العوامل غير الملموسة (الجوانب السلوكية)، وسيطرة فلسفة التميز والإبداع في أداء الأعمال على فلسفة الإنتاجية، كل تلك المتغيرات شكلت قيودا على المؤسسات فرضت عليها إعادة النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة من منطلق تمييز الأبعاد غير المادية، باعتبارها أهم محددات تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، ومن ثم توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

وفقا لهذا التصور، اهتم الباحثين في مجال الإدارة بتصميم وإعداد برامج خاصة لتنمية قدرات الموارد البشرية، كما اهتموا بدراسة المناخ المناسب لإطلاق واستثمار تلك القدرات، على نحو يضمن للمؤسسات إمكانية ملاحقة الانفجار المعرفي، والوصول إلى ما تشهده من الأرباح والمساهمة في تقوية الاقتصاد الوطني.

لقد أفرزت الأبحاث في مجال السلوك البشري في المنظمات بعض الحقائق السلوكية التي تؤكد أن السلوك مُخرج لمجموعة مؤثرات يتفاوت وزن تأثيرها، ومن ثم يمكن التحكم في هذا السلوك والتنبؤ به انطلاقاً من إدارة العوامل المؤثرة فيه. وعليه، فإن دراسته في أي منظمة تصبح من الأهمية بمكان لضمان توافق مخرجات هذا السلوك مع توقعات المنظمة وأهدافها. ويعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم مؤثرات السلوك التنظيمي؛ إذ يعبر عن ظروف العمل والعوامل المحيطة به، إضافة إلى أسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة في المنظمة، وانطلاقاً من هذا يؤثر المناخ التنظيمي على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم. وتتضح أهميته نتيجة لتأثيره وتأثره بمتغيرات تنظيمية أخرى، ويتجلى ذلك من خلال العلاقة التفاعلية بين المورد البشري وتصورات المبنية على تجربته وثقافته ومعرفته من جهة والبيئة التنظيمية المحيطة به من جهة أخرى. وهذا ما يفرض على كل منظمة أبعاداً وأنماطاً مختلفة للمناخ التنظيمي السائد فيها يميزها عن غيرها من المنظمات.

يساعد توفير مناخ تنظيمي صحي وإيجابي الموارد البشرية على العمل وبذل مزيد من الجهد، إذ أن مفهوم المناخ التنظيمي ينسحب على مجموعة متداخلة من المفاهيم المتداخلة تحت مظلته، تنعكس على اتجاهات وسلوكيات كل من العاملين والمديرين في المنظمة التي ينتمون إليها. وقد ساهمت الأبحاث في ظاهرة المناخ التنظيمي في كشف أثره على سلوكيات العاملين، انطلاقاً من حالة التفاعل الإنساني مع بيئة العمل، ومحاولة تكيف هذه البيئة مع حاجات العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تبني الإدارة للعوامل والقرارات التي من شأنها تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق كل من أهدافها وأهداف مواردها البشرية.

عرفت الجزائر في العقد الأخير من القرن العشرين تغيرات مستمرة طالت جميع مؤسساتها، سواء ما تعلق بالقطاع العام أو بالقطاع الخاص، بسبب شروعاتها في تغيير نظامها الاقتصادي من نظام مخطط إلى نظام تسوده المنافسة أو ما يسمى باقتصاد السوق. وفي ظل سعي المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافس الذي يميزها، فإن تطوير المناخ التنظيمي لهذه المؤسسات يصبح أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي يتطلب إلمام المديرين بأساسيات الإدارة الحديثة المبنية على إشراك الموارد البشرية وجعلها مركز العملية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

نجحت المنظمات بالدول المتقدمة في توفير بيئة تنظيمية تدفع إلى الانجاز العالي وتشجع الإبداع. ولتواكبها المؤسسات المغاربية قيد الدراسة، باعتبارها وحدات إنتاجية منفتحة، وجب عليها إعادة النظر في فلسفتها واستراتيجياتها الإدارية خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري، إذ يعتبر أدائه من أهم المعايير للحكم على كفاءة الفعالية التنظيمية. لذا وجب على المؤسسات أن تولي أهمية بالغة لأداء مواردها البشرية وأساليب تحسينه، فالمنظمات تستطيع من خلال تقييم أداء مواردها البشرية بناء استراتيجياتها ووضع خططها المستقبلية وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها على حد سواء، إضافة إلى تلبية متطلبات المجتمع.

إن انخفاض مستوى أداء العاملين يعد مشكلة تؤرق العاملين والإدارة والمالكين والمجتمع ككل، ونظرا لأهمية الأداء وإدارته فقد تناوله كثير من الباحثين بهدف التعرف على علاقته كمتغير تابع ببعض المتغيرات التنظيمية المستقلة كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، ضغوط العمل، الدافعية، بالإضافة إلى متغيرات شخصية كالعمر ومستوى الدراسة والجنس ومتغيرات خارجية كالوضع الاقتصادي والاجتماعي والقانوني.

يقضي العامل جزءا كبيرا من حياته بالمؤسسة التي يعمل بها في مناخ تنظيمي سائد يمثل سمة أساسية للمنظمة، لانعكاساته على نفسية العاملين وعلى علاقتهم مع بعضهم ومع إدارتهم ومن ثمة على أدائهم؛ فقد أكدت الاتجاهات الحديثة أن العامل إذا شعر بالطمأنينة والثقة في إطار المناخ التنظيمي الذي يعيش فيه يحقق إنتاجا أوفر وأفضل وبالتالي تزداد قدراته على التكيف والرضا عن العمل.

يؤدي المناخ المناسب إلى التوافق المهني للعاملين مما يزيد من دافعيتهم وحماسهم، كما يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها، بما يقود لمزيد من التقدم على مستوى المؤسسة ككل. ولتتمكن المنظمة من انجاز أهدافها وجب عليها تحسين أداء مواردها البشرية، وهو ما يتطلب منها الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتطويره من الوضع السلبي المغلق إلى الايجابي المفتوح، الذي فيه تطابق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ولأهمية الأداء وسبل تقويمه كان لزاما على المديرين تعزيزه بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وانطلاق من الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي في دعم السلوك التنظيمي للعاملين، بما يساعد على تحقيق أداء

مرتفع، أولاه الباحثون أهمية بالغة انطلاقاً من تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، طالما أن المناخ المقبول يقود إلى رضا الفرد عن العمل وولائه للمنظمة التي يشتغل بها مما يزيد من حماسه ودافعيته للإنجاز.

وقد شهدت الجزائر تطورات كثيرة وتعقيدات في كافة القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع المنجمي. ولمسايرة المستجدات ومواكبة هذه التطورات صدرت قوانين وتعليمات متنوعة لتشجيع الاستثمارات الخاصة والمشاركة، الغرض منها استقطاب رؤوس الأموال الخارجية وحثها على القيام باستثمارات في البلد.

وظهرت مؤسسات متنوعة ساهمت في تلبية احتياجات ومتطلبات الأسواق المحلية والخارجية، لكن مع غياب مناخ تنظيمي ملائم ورؤية إدارية واضحة، من أهمها القيادة الإدارية الفعالة التي تتبنى الأفكار الخلاقة في حل المشكلات، إضافة إلى ذلك المنافسة العالمية القائمة في الأسواق الخارجية. ومع هذه المعطيات، بدأت مظاهر الاختلال في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداء المؤسسة الجزائرية بشكل عام.

إن الوقوف على مكان الخلل في واقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة معالجتها في شركة مناجم الفوسفات الجزائرية، بالاستفادة مما تحقق في كل من شركة فوسفات قفصة التونسية والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب، يستجلي ما أمكن من الحقائق حول هذه المؤسسات الثلاث، وأثر المناخ التنظيمي السائد فيها على أداء مواردها البشرية.

وتتمحور مشكلة هذا البحث حول أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في كل من شركة مناجم الفوسفات الجزائرية ومقارنته بالمناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية في كل من شركة فوسفات قفصة التونسية، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب.

فرضيات الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية التي سيجري اختبارها في هذه الدراسة.

أولاً، الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي).

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- 1.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس؛
- 2.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير السن؛
- 1.3) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية؛
- 4.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية؛
- 5.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.
- ثانياً، الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات قيد الدراسة تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي).

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- 1.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير الجنس؛
- 2.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير السن؛
- 3.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً للحالة الاجتماعية؛
- 4.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية؛
- 5.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

ثالثاً، الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

(1.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الهيكل

التنظيمي في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية؛

(2.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد نمط القيادة

واتخاذ القرارات في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية؛

(3.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العلاقات

والاتصال في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية؛

(4.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العوائد والخوافز

في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية؛

(5.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين محور المناخ التنظيمي

في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي، كمتغير مستقل، من خلال معرفة مفهومه والفرق بينه وبين مفاهيم أخرى، وتطوره في الفكر الإداري من خلال الوقوف على أساسيات قياس المناخ التنظيمي ومجالات قياسه وتأثيرات المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.

كما تحاول التعرف على أداء الموارد البشرية، كمتغير تابع، من خلال التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة فيه بما فيها المناخ التنظيمي كمؤثر أساسي، وسبل تحسينه وإدارته ومفهوم وأهداف تقييمه بالإضافة إلى معايير تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها.

وفي شقها التطبيقي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى الوقوف على الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على نمط المناخ التنظيمي المعاش في المؤسسات محل الدراسة من خلال معرفة مستوى الأبعاد المكونة له؛
- 2- تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وكذلك معرفة مستوى أبعاده؛
- 3- الكشف عن مدى تأثير نمط المناخ التنظيمي السائد (المناخ المفتوح، المناخ المحايد، المناخ المغلق) في المؤسسات الثلاث على أداء مواردها البشرية؛
- 4- الوقوف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بالخصائص الشخصية (الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والسن)؛
- 5- كما تهدف هذه الدراسة إلى وضع اقتراحات عملية، في ضوء النتائج التي تسفر عنها، تفيد المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات المشابهة لها في تطوير المناخ التنظيمي والتعرف على العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية لديها وكيفية إدارتها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية التي يحظى بها الأداء البشري والمناخ التنظيمي الجيد في منظمات الأعمال. وفيما يلي بعضا من هذه النقاط:

بالنسبة للمنظمة:

- لتأثير المناخ التنظيمي على متغيرات تابعة أخرى داخل المؤسسات محل الدراسة كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتي تنعكس في مجملها على أداء الموارد البشرية ومن ثم على الأداء الكلي في تلك المؤسسات؛
- الكشف عن العوامل التي تحيط بالأداء البشري وسبل تقييمه والأسباب التي قد تكون وراء انخفاض مستواه في المؤسسات محل الدراسة؛
- لأهمية الدراسة لصانعي القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية للتعرف على أبعاد العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد فيها وبين أداء مواردها البشرية في المؤسسات الثلاث والعمل على معالجة أسباب القصور في بعض جوانب المناخ التنظيمي فيها والعمل على تحسينه وتطويره، ومن ثم رفع مستوى أداء مواردها البشرية؛

- وتبرز أهمية الدراسة أيضا من الناحية العملية بشكل أكبر من خلال التوصيات الموضوعية في ضوء النتائج المرجوة من الدراسة، سواء ما تعلق بتحسين المناخ التنظيمي أو بتحسين مستوى الأداء البشري. كما أن تلك التوصيات تنسحب على المؤسسات المشابهة حيث يمكن لها أن تبني نتائج على هذه الدراسة من خلال تطوير المناخ التنظيمي فيها بهدف الارتقاء بالأداء البشري.

بالنسبة للباحثين:

- للمناخ التنظيمي أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي؛

- يعتبر البحث في هذا الموضوع بمثابة إضافة جديدة إلى المكتبة الجامعية، من خلال تناولها لعدد من المتغيرات الهامة ومناقشتها في ضوء النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن خلال ما يبدو من آفاق جديدة كمجالات لدراسات وأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

ويمكن القول أن أهمية الدراسة بالنسبة للباحث نبعث من إحساسه بأهمية تقييم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثره على أداء الموارد البشرية، إذ أن هذه الدراسة تمثل خطوة عملية في طريق تطوير المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة والمشابهة لها، وتحسين الأداء البشري فيها.

منهج وأدوات الدراسة:

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح المعالم يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث. كما أن طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، وللوصول إلى نتائج علمية موثوق بها يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد.

أنجزت هذه الدراسة وفق مقارنة سلوكية متبعة منحنى النظم، ولرصد أنماط المناخ التنظيمي بالشركات في الجزائر وتونس والمغرب، ولدراسة وتحليل أبعادها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يستعمل على نطاق شاسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. ويساهم هذا الأسلوب أيضا في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة قيد الدراسة.

تم اعتماد هذا المنهج للوقوف على واقع المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الثلاثة ومدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء البشري فيها. ومن بين الأدوات التي ستستعمل في الدراسة الاستعانة بمجموعة من المراجع باللغات العربية والانجليزية والفرنسية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إضافة إلى المجالات والدوريات المتخصصة، والمقالات العلمية المنشورة، والمواقع الالكترونية التي لها صلة بموضوع الدراسة. واستخدم الباحث العديد من الأدوات التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج ومنها: استبانة معلومات، المقابلة، مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصاراً بـ SPSS.

هيكل البحث:

لانجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى سبعة فصول. من خلال الإحاطة بموضوع الدراسة بمتغيراتها في أربعة فصول نظرية تعالج المتغير التابع والمستقل في شكل نظري، كما تم معالجة فرضيات البحث في ثلاث فصول تطبيقية.

يتناول **الفصل الأول** مقاربات مفاهيمية تتعلق بالمناخ التنظيمي من تطور المصطلح بالإضافة إلى مقارنته بالمناخ النفسي وبالثقافة التنظيمية لمعرفة علاقة التأثير والتأثر لمفهوم المناخ التنظيمي بالمفاهيم القريبة منه، كما تم في هذا الفصل دراسة تطور المناخ التنظيمي في الفكر الإداري حتى بروزه كمصطلح.

وتم تخصيص **الفصل الثاني** لدراسة سبل قياس المناخ التنظيمي انطلاقاً من أساسيات ومداخل قياسية، باعتباره ظاهرة نفسية، والنماذج التي وضعت لهذا الغرض، ومن ثمة الوصول إلى الأبعاد التي من خلالها يتبين نمط المناخ التنظيمي في أي مؤسسة وتأثير البيئة المحيطة بها على قياس المناخ التنظيمي فيها.

وتضمن **الفصل الثالث** البحث في مفهوم الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه، باعتباره أهم ما تسعى إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية فيها إلى تحسينه بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لا يتم إلا بدراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وعالج **الفصل الرابع** تقييم أداء الموارد البشرية انطلاقاً من أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه والتحكم فيه، وذلك بمراعاة الممارسات الإدارية في عملية التقييم وتحديد الطرق المختلفة لذلك، وتحديد العراقيل التي قد تعيق هذه العملية، وهذا للوصول إلى تحديد فجوة الأداء ومن ثمة معالجة أسبابها.

وفي **الفصل الخامس** تم دراسة الإجراءات المنهجية باعتبارها المدخل الأساس لإجراء المقاربة التطبيقية، بدءاً بالتعريف بمكان الدراسة وتحديد المنهج المستخدم وأيضاً تحديد العينة وخصائصها، ثم أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية وأدواتها الإحصائية.

واحتوى **الفصل السادس** التحليل الإحصائي لأبعاد المناخ التنظيمي الأربعة في المؤسسات الثلاث، انطلاقاً من الأدوات الإحصائية المناسبة، وكل ذلك للتعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كل من المؤسسات المدروسة ومستوى أبعاده. وأيضاً التحليل الإحصائي لمحور الأداء البشري بأبعاده ومن ثمة تحديد مستوى الأداء الوظيفي في كل منها.

أما **الفصل السابع** والأخير فيتضمن اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها المطبقة على كل من شركة مناجم الفوسفات الجزائرية وشركة فوسفات قفصة التونسية، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب. وينتهي البحث بخاتمة عامة لهذه الدراسة ومجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، إضافة إلى جملة من التوصيات التي تعتبر ضرورية لترقية المناخ التنظيمي ومن ثم رفع مستوى الأداء البشري في المؤسسات المنجمية المغاربية الثلاث من خلال الاهتمام بالموارد البشري بها.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية ونظرية المناخ التنظيمي

(مدخل مفاهيمي)

الفصل الأول: مفاهيم أساسية ونظرية المناخ التنظيمي (مدخل مفاهيمي)

تحتاج المنظمات إلى المورد البشري لأداء أعمالها وتحقيق أهدافها المشتركة، وهي بذلك تمثل جهدا بشريا جماعيا متفاعلا ومتكاملا مع بقية الموارد وموجها من قبل الإدارة لتحقيق تلك الأهداف. وتعتبر القوى البشرية المدربة والمؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل أداة البناء والتطوير، وهو ما جعل أنظار ممارسي وباحثي الإدارة تتجه نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها، ومن ثم محاولة التركيز على سعادة العامل وراحته في عمله، سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها.

يفرز تجمع الأفراد في المنظمات تفاعلات إنسانية مختلفة تؤثر على أدائها وفعاليتها، مما يستوجب على القادة توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة التي يجب أن تتوافق مع أهداف مواردها البشرية. وهذا يتطلب من الإدارة توفير مناخ مشجع على العمل وبيئة تنظيمية مناسبة بحيث يدرك العاملون فيها إيجابياتها؛ فالمناخ التنظيمي يعتبر حلقة الربط بين الإدارة والعاملين، إذ أن فهم ماهية المناخ التنظيمي في المنظمة يقود إلى تحديد طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين داخل تلك المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك وإدارته. وسيتناول هذا الفصل مفاهيم أساسية للتعرف على ماهية المناخ التنظيمي من خلال مفهومه، الفرق بينه وبين مفاهيم أخرى ثم عرض مراحل تطوره في الفكر الإداري.

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يتعلق مصطلح المناخ بشكل عام بالبعد الجغرافي ويتفاعل الظروف البيئية الطبيعية وما تفرزه من حالة للطقس، التي يستدل بها على برودة أو دفء أو رطوبة الجو، وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية للنباتات أو الحيوانات. ومنه جاء مصطلح المناخ التنظيمي ليقصد به التعبير عن التفاعلات داخل التنظيم، باعتباره كيان عضوي؛ وذلك لتوضيح التداخل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً.¹ ووفقاً لذلك، سيتم في هذا المبحث شرح مفهوم مصطلح المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مصطلح المناخ التنظيمي

يعود استخدام مصطلح المناخ، في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، للمرة الأولى إلى مقالة لوين، لبيت ووايت الموسومة: " نماذج للسلوك العدائي في المناخات الاجتماعية المنشئة تجريبياً"، عام 1939. ركز المقال على إنشاء مناخات اجتماعية تجريبياً على مجموعة من المراهقين، ولكن فشل الباحثون في تقديم إطار مفاهيمي أو أسلوب قياس للمناخ التنظيمي، وأكد المقال بشكل رئيسي على العلاقة بين الأنماط القيادية وما يسمى بالمناخ الاجتماعي.² وذكر مرة أخرى المناخ في مقال فليشمان عام 1953، أوضح في هذا البحث تطوير اتجاهات القيادة وانعكاساتها من خلال قياس مستويات سلوكية، كما ناقش "مناخ القيادة" كمفهوم ولكنه لم يوضح مفهوم المناخ بشكل مفصل.³ عرف المناخ تعريفاً شاملاً بواسطة ارجيريس 1958، في محاولة لتشخيص حركية (ديناميات) الجماعة في أحد البنوك مقدماً بذلك مفهوماً للمناخ التنظيمي، في تلك الورقة حدد المناخ في مصطلحات: السياسة التنظيمية الرسمية، احتياجات العاملين والقيم.⁴

⁽¹⁾ التنظيم كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. ويتضمن مصطلح التنظيم شيئين رئيسيين، الأولى: الوظيفة، ويقصد بها جميع الأفراد في المنظمة، وتوزيع الأدوار والأعباء عليهم حسب قدراتهم واستعداداتهم ورغباتهم، ثم التكامل، والترابط والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات. والثانية: الهيكل والبناء، ويقصد به الإدارات والأقسام والوظائف التي يعمل فيها الأفراد والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم لتحقيق الأهداف المحددة. انظر: فاروق فليو وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان: دار المسيرة، 2005)، ص. 86. انظر أيضاً: قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 3، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 148.

⁽²⁾ K. Lewin, R. Lippit, And R. K. White, "Patterns Of Aggressive Behaviour In Experimentally Created 'Social Climate' ", **Journal Of Social Psychology**, Vol. 10, (1939), P. 273.

⁽³⁾ E. A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training, And Supervisory Behaviour", **Personnel Psychology**, Vol. 6, (1953), P. 206.

⁽⁴⁾ C. Argyris, "Some Problems In Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study Of A Bank", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 2, (1958), PP. 503-505.

وقد أفرزت هذه الورقة غموضاً شائعاً بين الثقافة والمناخ التنظيمي الذي استمر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين في مجال الدراسات التنظيمية.

فتح كتاب ماكجريجور الشهير "الجانب الإنساني في المؤسسات" 1960 أفاقاً جديدة في العلوم الإدارية، فقد قدم مفاهيم رائدة عديدة في علم النفس الصناعي والتنظيمي من خلال المقارنة بين الأساليب الإدارية التقليدية أو نظرية (X)، وأساليب الإدماج بين أهداف الفرد والمنظمة أو نظرية (Y). وقد بحث في هذا الكتاب بشيء من التفصيل مفهوم المناخ الإداري، وناقش بأن المناخ يتحدد بالمقام الأول من خلال الافتراضات الإدارية والعلاقة بين المديرين ومرووسيتهم.¹ ولم يبرز ماكجريجور في إطاره المفاهيمي أي تقنية لقياس المناخ، كما أن الذي يقاس بواسطة الافتراضات هي الثقافة وليس المناخ الذي يعتمد على الإدراكات. وفي منتصف الستينيات من القرن العشرين تم مناقشة مفهوم المناخ التنظيمي صراحة لأول مرة في الأعمال البحثية الواسعة لكل من ليتوين وسترنجر (Litwin and Stringer)، اللذين قدما إطاراً مفاهيمياً شاملاً للمناخ التنظيمي. وتتابعت بعد ذلك الأعمال البحثية. ومع ذلك، فإن نظرية المناخ نمت ببطء، على الرغم من الجهود الكبيرة لتوضيح المفهوم.

وتندرج دراسات (تصورات) المناخ التنظيمي تحت مدرستين هما:²

- مدرسة علم النفس الجاشطالي (Gestalt): التي تركز فقط على حقيقة أن العاملين يتصرفون وفقاً لكيفية إدراكهم لبيئة عملهم؛

- المدرسة الوظيفية: التي تعترف بتفاعل العامل مع بيئته ومساهمتها في تشكيل المناخ التنظيمي.

وتكمن أهمية هاتين المدرستين في كونهما ساهمتا في أغلب الأبحاث التي تتعامل مع المناخ التنظيمي في المنظمات، رغم أن تلك الدراسات لا تشير إليه دائماً صراحة.

المطلب الثاني: تعريف المناخ التنظيمي

تنوعت البحوث في مجال المناخ التنظيمي لتعطي تعريفات متعددة، تصفه بطرق مختلفة تتوافق مع الجوانب والتوجهات النظرية لأصحاب هذه البحوث.³ وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

¹ D. M. McGregor, **The Human Side Of Enterprise**, (New York: McGraw-Hill, 1960), PP. 205-208.

² Geneviève Roch, **Impact Du Climat Organisationnel Sur Le Façonnement Des Pratiques Relationnelles De Soins Et La Satisfaction Professionnelle D'infirmières Soignantes En Milieu Hospitalier**, Ph.D., (Montréal: Université De Montréal, 2008), P. 16.

³ المناخ في اللغة مشتق من أناخ بالمكان، أي أقام به وحلَّ به ولزمه، ومن أناخ الجمل أبركه. فالمناخ يعني مبرك الإبل ومحل الإقامة، يقال هذا مناخ سوء أي مناخ غير مرض، ومناخ البلاد حالة جوها، يقال: مُناخ هذه البلاد حار رطب. انظر: المعجم الوسيط، 2011/07/05

<http://kamoos.reefnet.gov.sy/?page=entry&id=289143>

يعرف المناخ التنظيمي، بأنه: مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة والتي قد تكون ناتجة عن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها، والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات، مستقرة نسبيا عبر الزمن، وتؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة.¹

هذا التعريف يبين المناخ التنظيمي كمجموعة من الخصائص المستقرة، التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين بقية المنظمات، وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها. هذا التعريف شامل لجميع الخصائص التنظيمية وليس فيه مساهمة مضافة لنظرية التنظيم، والمناخ التنظيمي من خلال هذا التعريف يظهر كأنه يشير لمصطلح الحالة التنظيمية، وفق مصطلح لغوي أشمل.²

كما يعرف أيضا بأنه: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة المؤسسة الداخلية، الممكنة القياس والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من مواردها البشرية، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.³

هذا التعريف يوضح مكونات المناخ التنظيمي والآثار المترتبة عليه، إذ يبين: بأن المناخ التنظيمي ما هو إلا خصائص بيئة العمل الداخلية، وأن هذه الخصائص مرتبطة بإدراك الأفراد العاملين لما هو محيط بهم في بيئة التنظيم التي يعملون من خلالها، وهي بذلك ممكنة القياس، بمعنى أنه يتم الاستدلال على هذه الخصائص من خلال آراء العاملين واتجاهاتهم نحو تلك البيئة؛ أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره في دافعيه أفراد التنظيم وسلوكياتهم بشكل عام.⁴

¹ G. Forehand & B. Gilmer, "Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**, 62, (1964), P. 362.

² L. James & A. Jones, "Organizational Climate: A Review Of Theory and Research", **Psychological Bulletin**, 81, (1974), P. 1099.

³ G. Litwin & R. Stringer, "Motivation And Organization Climate", **Harvard Uni. Graduate School of Business, Division of Research**, (Boston: 1968), P. 120.

⁴ يعتبر الإدراك جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها. فالإدراك عملية تفكيرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطائها معنا معينا، فيمكن أن يتم تفسير أو إدراك الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة، التي تشكل مناظير مختلفة لكل منهم. ويهدف الاهتمام بموضوع الإدراك إلى التعرف على ما يترتب على نمط الإدراك من سلوك، لأن إدراك العامل لموقف معين يشكل أساسا سلوكه التنظيمي، ولما كان الإدراك أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن اهتمام الإدارة به يتلخص في اتجاهين: الأول يتمثل في حاجة المديرين لمعرفة طبيعة وأبعاد وخصائص العملية الإدراكية، وذلك حتى لا يتصرفوا أو يصدروا الأوامر بطريقة موحدة للجميع؛ والثاني يتمثل في أن وعي المدير بنفسه ومحددات سلوكه يساعده على أن يكون أكثر قدرة على التكيف مع المواقف وأكثر قدرة على استكمال المعلومات وإرسالها وبالتالي، تحقيق الاتصال الفعال في التنظيم، فمن الضروري إذا بذل الجهود لتحسين إدراك العاملين وتنظيمه، سواء كان ذلك يتعلق ببيئة العمل أو الواقع التنظيمي ككل. انظر: جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص. 237.

وثمة أيضا من يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الرموز والصفات الممكن إدراكها أو فهمها داخل أحد المنظمات و/أو الأنظمة الفرعية التابعة لها، التي تتولد من خلال طريقة تعامل المنظمة و/أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها.¹

من هذا التعريف يتبين أن الاستجابات الإدراكية ليست تقييميه بل وصفية، وأيضا المستوى التحليلي الذي يتم معالجة المقاييس والمفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي من خلاله هو مستوى كلي وليس جزئي، كما أن وحدة التحليل المعنية بالوصف والرموز هي المنظمة و/أو نظام فرعي محدد فيها وليس الفرد، بالإضافة إلى أن لهذه الإدراكات نتائج سلوكية.²

وعرف كويز ودكتويز المناخ التنظيمي بأنه: ظاهرة يتشارك فيها العاملون، باعتبارهم وحدة تنظيمية مفترضة، في صورة واسعة وبشكل حسي إدراكي، ومن خلالها يتشكل السلوك الفردي والجماعي وفقا لحاجات المنظمة.³ ويظهر هذا التعريف الدور الرئيس لوعي وإدراك الموارد البشرية لبيئة المنظمة والمتغيرات المحيطة بها بشكل عام، التي بواسطتها يتم تحديد المواقف والاتجاهات بما يخدم أغراض المنظمة. ويعرف المناخ التنظيمي أيضا بأنه الخصائص الثابتة نسبيا في المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات:⁴

- أ- تجسد المدركات الجماعية للأعضاء حول منظمتهم مع الأخذ في عين الاعتبار الأبعاد كالاستقلالية، الثقة، التماسك، الدعم، الاعتراف، الإبداع والعدالة؛
- ب- منتج بواسطة تفاعل أعضاء المنظمة؛
- ج- بمثابة أساس لتفسير الحالة (الموقف)؛
- د- يعكس المعايير السائدة، القيم، والمواقف من ثقافة المنظمة؛
- هـ- بمثابة مصدر لتشكيل السلوك.

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة متكاملة من جميع الخصائص الاجتماعية والبشرية للمنظمة باعتبارها نظاما معقدا من: أساليب اتخاذ القرارات في كل نقطة من التسلسل الهرمي؛ أداء أجهزة الإدارة الجماعية؛ إنجاز

¹ D. Hellriegel & J. Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research And Contingencies", **Academy of Management Journal**, 17, (2), (1974), P. 256.

² Ibid.

³ D. J. Koys and T. A. Decotiis, "Inductive Measures of Psychological Climate", **Human Relations**, 44, (1991), P. 265.

⁴ Michael Cameron Gordon Davidson, **Organisational Climate and its Influence upon Performance: A study of Australian hotels in South East Queensland**, PhD, School of Marketing and Management, (Griffith University, 2000), P. 17.

الوظائف الاجتماعية للمنظمة؛ الجو العام المحفز لأداء العمل ومشاركة الإدارة وعلاقات التعاون بين مجموعات العمل والإدارات والأقسام وورش العمل والمكاتب.¹

يبين هذا التعريف أهمية التكامل، التعاون والتفاعل بين المستويات التنظيمية والاجتماعية عموديا وأفقيا بما يؤدي إلى خلق جو مفعم بالحيوية يقود إلى تناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف.

ويعرف جيما كليسولد المناخ التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد، يرمز إلى الإدراكات الفردية المشتركة التي تكون متجانسة نسبيا، مستمرة، وثابتة عبر الوقت، التي تصف الحالة التنظيمية من خلال تجارب العاملين، تتحكم في السلوكيات وتوجهها إلى هدف توحيدها مع الأغراض التنظيمية.²

ويعرف الصيرفي المناخ التنظيمي: بأنه عبارة عن ميزات وخصائص محددة تتسم بالثبات والاستقرار النسبي للبيئة التنظيمية، والتي تتشكل من خلال فلسفة واستراتيجيات وسياسات الإدارة العليا، بالإضافة إلى نظم وأساليب العمل في المنظمة، كما أنها تمثل المبدأ الأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته.³ يتبين من التعريف أعلاه احتواء المناخ التنظيمي على خصائص بيئة العمل، التي تتكون من خلال فلسفة الإدارة وممارستها، إضافة النظم والسياسات المتبعة بالمنظمة، ويمثل كل ذلك الأساس لإعطاء القرارات الخاصة بالمنظمة وتوجيه أدائها.

وهناك من عبر عن المناخ التنظيمي بشخصية المنظمة، وأنه يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه.⁴ هذا التعريف يشبه المنظمة بالإنسان والمناخ التنظيمي بمثابة شخصية المؤسسة، كما يشير التعريف أيضا إلى أن المناخ التنظيمي غير مقتصر فقط على الظروف الداخلية للمؤسسة. اختلفت تعريفات المناخ التنظيمي بتعدد زوايا نظر واضعيها ورؤيتهم لمحددات وخصائص المناخ التنظيمي والجوانب الفكرية والنظرية التي ينطلقون منها. وعليه يمكن تصنيف التوجهات العامة لتعريفات المناخ التنظيمي التي ركزت على:⁵

¹ Eng Ec, Mihail Aurel Ţiţu And George Bălan, "Study Regarding The Influence Of Organizational Climate On The Management Of Modern Organizations", **Proceedings Of The International Multi Conference Of Engineers And Computer Scientists**, (Hong Kong), Vol. 2, (2009), P. 1.

² Gemma Clissold, "Psychological Climate: What Is It And What Does It Look Like Department Of Management", **Business And Economics**, (Monash University), August, (2006), P. 3.

³ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 332.

⁴ فلييه والسيد، مرجع سابق، ص. 291.

⁵ عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

(قسنطينة: جامعة منتوري، 2008)، ص. 66.

- المناخ التنظيمي باعتباره خاصية من خواص المنظمة؛

- على تصورات الأفراد للمناخ التنظيمي؛

- المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

ويتمثل التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال بأنه: مجموعة خصائص البيئة الداخلية التي تميز المنظمات قيد الدراسة عن غيرها من المنظمات الأخرى والمدركة بواسطة العاملين بها، والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم، وعلى دوافعهم وسلوكياتهم داخل المنظمات ومن ثم على أدائهم. كما تمثل هذه الخصائص نتاج الأنشطة والتفاعلات بين هؤلاء الأعضاء والتنظيم الإداري داخل هذه المنظمات، والذي يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: السمات المميزة للمناخ التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح المناخ التنظيمي، توصل الباحثون إلى تحديد عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل في الآتي:

- 1- يتحدد المناخ التنظيمي بمجموعة من خصائص وميزات بيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها، رغم أنه يتأثر بها.¹
- 2- يعرف المناخ بصفة أساسية من خلال سلوك، خصائص، اتجاهات وتوقعات العاملين، وأيضاً عن طريق الوقائع الاجتماعية والثقافية. ويمكن أن يشترك في المناخ أشخاص عدة في الوقت نفسه ويؤول في حدود المعاني المشتركة. وقد تختلف العناصر المكونة للمناخ ولكن هويته تبقى كما هي دائماً.²
- 3- تؤدي الإدارة العليا دور القيادي في خلق المناخ التنظيمي وتكوينه من خلال الفلسفة التي تتبناها وما تحمله من اتجاهات، وما ينعكس جراء ذلك من سياسات ونظم للعمل.³
- 4- يمكن إحداث التغيير في خصائص المناخ التنظيمي-وفق رؤية إستراتيجية- بالتأثير في السمات المميزة للمتغيرات المحددة له، أو التغيير في طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات. والواقع أن الاتجاه الغالب هو أن المناخ

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 17.

⁽²⁾ C. Tagiuri, "The Effects Of Selected Variables On School Climate In Robinson F,G. Et Al (Eds)", **School Organizational Climate Evanston, II Inois Row Peterson And Co., (1988), PP. 129-130.**

⁽³⁾ المغربي، مرجع سابق، ص. 17.

التنظيمي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين خصائص البيئة وطبيعة نشاط المنظمة وتنظيمها الإداري من ناحية، والنواتج السلوكية للعاملين بالمنظمة من ناحية أخرى.¹

5- إن مناخ أي مؤسسة هو ما يراه الأفراد العاملون فيها وفقا لتصوراتهم الخاصة، وهو يعني أن التعامل يتم مع عالم إدراكي ليس بالضرورة ما هو كائن فعلا. ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، وللوصول إلى ما يعبر عنه بالواقع المدرك يتم الدمج ما بين الموضوعي والذاتي.²

6- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، إذ يعد هذا الأخير أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما يعد الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وعليه، فالمناخ الإداري يتعلق بالقدرات الإدارية العليا وبما يميزه من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان ككل للمنظمة. إن مفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري.³

7- المناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد، مما يعني أن التغير في أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية إنسانية أو اقتصادية. وتختلف القيم الاجتماعية عن القيم الاقتصادية حيث تتعلق الأخيرة بعملية تخصيص الموارد الاقتصادية وتوزيعها، وهي عملية لا تحكمها طبيعة السلوك الإداري بدرجة كبيرة بعكس القيم الاجتماعية التي هي محصلة العلاقات بين الأفراد والجماعات.⁴

8- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها. وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء

¹ خالد محمد أحمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العام للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006)، ص. 14.

² عدنان مريزق، "علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السادسة، العدد 40، (2009)، ص. 3.

³ Rensis Likert & J. G. Likert, **New Way Of Managing Content**, (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1976), P. 73.

⁴ ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة أم القرى، 1425 هـ)، ص ص. 105 - 106.

الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم.¹

9- إن إدراكات المناخ التنظيمي هي أوصاف للأحداث البيئية والظروف أكثر منها تقييمات لها، وهذا يعني أن المناخ يتميز من ناحية عملية ومنطقية عن المفاهيم التقييمية.²

10- طبيعة المناخ التنظيمي تختلف من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تكون عكس الأهداف التنظيمية.³

11- يمتاز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار والاستقرار الخاضع للتغيير عبر الزمن، ويتكيف بشخصية المنظمة. وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص المكتسب تتأثر بالعلاقات والتفاعلات بين العديد من المتغيرات الداخلية كحجم المنظمة وعمرها، وخارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويؤدي ذلك إلى القول أن المناخ التنظيمي يتكون لدى الفرد وفقا لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة إلى إيجاده بين أعضائها إنما يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم.⁴

12- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، والمناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، حيث يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للمنظمة ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان، فالمناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة.⁵

كما سبق يتبين أن المناخ التنظيمي يمكن الاستدلال عليه من خلال تصورات وانطباعات الأفراد داخل المنظمة، ويؤدي التفاعل المستمر بين كافة أفراد المنظمة دورا رئيسا في تحديد المناخ التنظيمي السائد. كما تنطبق الخصائص السابقة على كل منظمة لها مناخها التنظيمي الخاص بها الذي يميزها عن المنظمات الأخرى، ويجعل لها

¹ المرجع نفسه.

² المغربي، مرجع سابق، ص. 18.

³ القرشي، مرجع سابق، ص. 106.

⁴ هيفاء بنت فهد الميزريك، ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتفكير الناقد وعلاقته بمتغيرات البيئة الجامعية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الملك سعود، 1428 هـ)، ص. 74-75.

⁵ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق، (عمان: دار وائل للنشر، 1999)، ص. 139.

طابعها الفريد عن غيرها، ويؤثر أيضا في سلوك الأفراد الموجودين داخلها. وبينما توجد منظمة يسودها جو عمل ممل ومفعم بالكآبة والسلبية وعدم الاهتمام والاحترام للعاملين فيها، وبالتالي انخفاض روح المعنوية فيه نتيجة الصراعات والضغط، توجد منظمات أخرى يسودها جو من التوافق والعلاقات الإنسانية الإيجابية والمشاركة بين جميع أفراد المجتمع المنظمي، وهذا يحفز العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويشعرون فيه بالسعادة والثقة لما يقومون به من جهد، بما يلي حاجاتهم وطموحاتهم.

المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي

استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على اهتمامات واسعة وجهود كبيرة من الباحثين في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي. حيث تبرز أهمية تحليل واقع المناخ التنظيمي لأي منظمة من كونه يشير إلى الأشياء كما يدركها الأفراد أعضاء المنظمة وليس كما تصفها الإدارة العليا، فهو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل كما يدركه الفرد المعاش لهذا الواقع. وتحرص العديد من المنظمات على التعرف على نمط المناخ السائد بها، انطلاقا من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك بهدف تبني أساليب وقرارات تدعم الجوانب الصحية فيه، ومعالجة نواحي النقص والارتقاء بالروح المعنوية للعاملين، بما ينعكس إيجابا على تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين، مما يؤدي إلى تدعيم شخصية المنظمة لدى العاملين فيها بالشكل الذي يرفع ولائهم لها.¹

إن أهمية المناخ التنظيمي لمختلف المنظمات تنطلق أساسا من أن أي سلوك إنساني فردي أو تنظيمي ناتج من عمليات تفاعل معقدة ومتراصة بين مجموعة من عناصر البيئة، بما فيها من أشخاص ومواد، ويتجلى السلوك الإنساني نتيجة للتفاعل الحي بين الفرد وبيئته. وعلى هذا المبدأ، فإن مسألة الكشف عن طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين يستدعي بالضرورة تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة الذي يعد المحرك الرئيسي للعاملين نحو هذا السلوك.² ومن هنا فمعرفة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي الذي يعيشون فيه يساعد المديرين على فهم سلوكيات العاملين، ومن ثم تقويم ومعالجة الجوانب السلبية فيه.

¹ محمد حصه وفاطمة المعضادي، "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة 10، العدد 20، جامعة قطر، (2001)، ص. 28.

² Harold Koontz and Cyril Donnell, **Principles Of Management**, (New York : Mc-Graw Hill, 1980), P. 654.

إن تكوين السلوك التنظيمي محدد بواسطة تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد وعناصر البيئة وفق المعادلة التي ذكرها كورت لوين (Kurt Lewin):¹

$$OB = f(P.E)$$

وفقا لهذه المعادلة فإن سلوك الفرد (OB) هو دالة لتفاعل السمات الشخصية (P) (المهارات، القدرات، الشخصية، الإدراك، الاتجاهات والقيم) بدرجات متفاوتة مع البيئة (E)، (مجموعة العمل، الهيكل التنظيمي، الممارسات الإدارية). وتفاعل الإدراك كأحد السمات الشخصية مع البيئة الداخلية (E) يعرف بالمناخ التنظيمي. ووفقا لهذه المعادلة، فإنه من الممكن نظريا تعديل سلوك أعضاء المنظمة، إما على مستوى الشخص (منظور الفرد)، أو على مستوى البيئة (المنظور التنظيمي)، أو كليهما.

ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي بشكل أكثر تحديدا من خلال الآتي:

1- ترجع أهمية مفهوم المناخ التنظيمي لكونها مكنت الباحثين لدراسة أبعاد متعددة من السلوك التنظيمي تحت مظلة مفهوم عام واحد، والذي كان له إيجابياته على دراسات المناخ التنظيمي، لشموليته واحتوائه على أبعاد مختلفة ساهمت في إعطاء ملخص عن سلوكيات المنظمة.²

2- تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات، المنافسة الشديدة، الدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ أن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد؛ فإما أن يكون مشجعا للإبداع أو معوقا له. فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية، ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالا واسعا في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية.³ فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجددا، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

¹ Cited By S. R. Clegg & J. R. Bailey, "Organizational Climate", **International Encyclopedia Of Organization Studies**, Ca: Sage Publications, Vol. 3, (2012), P. 1029.

² سعد الكلاي، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، (الرياض: جامعة الملك سعود، 2007)، ص. 9.

³ Goran Ekvall, "Organizational Climate For Creativity And Innovation", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5, (1), (1996), P. 106.

3- يساعد المناخ التنظيمي الصحي على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب، دوران العمل والدافعية نحو العمل، ففي المناخ التنظيمي غير الملائم يتدنى مستوى رضا العاملين وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعداء للتهرب من العمل، والتسبب في أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري، التوتر العصبي، القلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد ساعات العمل المهذورة، وكل هذا يساهم في عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزا لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية، كما يؤثر نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.¹

4- يؤدي المناخ التنظيمي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ أن نجاح المنظمات من خلال توافر مناخ تنظيمي مناسب لها يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني والدخل الوطني ومن ثم الدخل الفردي، مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل.²

5- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطاره.³ وعليه، يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير. فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير، فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير.

6- تساعد دراسة المناخ التنظيمي الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها، مما يدعم قدرة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات، لما توفر مثل هذه الدراسات من معلومات عما تقوم به تلك المنظمات.

¹ علي علي محمد عباس، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن: دراسة ميدانية على المعلمين والطلبة بمدينة صنعاء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الجزائر: جامعة الجزائر 2، 2011)، ص. 60.

² أحمد الصفار، محمود العجلوني وعبد الناصر جرادات، "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، (2009)، ص. 356.

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1995)، ص. 551.

7- يساعد فهم المناخ التنظيمي على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.¹

8- إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة² نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة، على مختلف مستوياتهم، إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يساهم في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.³

من خلال ما سبق تتضح أهمية المناخ التنظيمي، انطلاقا من أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه باستخدام أساليب متعددة تعمل على تحسن ظروف وعوامل تكوين مناخ عمل ملائم، وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام المفتوح، وتحديد المهمات والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء. وإهمال المناخ التنظيمي والآثار المتعلقة بسوء إدارته ستؤدي إلى اختلال قدرة المنظمة وفشلها في الاستمرار على نفس وتيرة النشاط، وبالتالي عدم تمكنها من البقاء في الأسواق ومنافسة غيرها من المنظمات الأخرى.

المبحث الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي ومفاهيم أخرى

لقد ظهرت دراسات متعددة حول المناخ التنظيمي تتميز بعدم وضوح الرؤية، سواء من حيث الوحدة التحليلية أو إجراءات البحث ومنهجها وحتى التداخل المفاهيمي. وسيتم في هذا المبحث توضيح الفروقات

⁽¹⁾ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،

(عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص. 411-412.

⁽²⁾ يرجع هذا المفهوم (Total Quality Management) إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن العشرين، حيث أصبح ينظر إلى الجودة نظره شاملة، تشمل مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته؛ وفي ضوء هذه النظرة أصبحت تمثل رحلة لانهائية، يشترك فيها الجميع، لها من التحسينات والتطوير المستمر، حتى أصبحت تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة منذ الوهلة الأولى وفي الزمن المحدد، كما تعني العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم لذلك تعددت تعريفاتها، وهذا التعدد قد يرجع إلى المراحل التي مرت بها الجودة، وإلى المجالات المتعددة للجودة. طرق تطبيق هذا التوجه أتت من تعاليم رواد الجودة الكبار أمثال فيليب كروسبي، ويليام ديمنغ، أرمان فيغناوم، كارو إيشيكواوا، وجوزيف جوران. انظر:

/ http://www.aqinet.org/ American Quality Institute, Total Quality Management 2012/04/12

⁽³⁾ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص. 103.

التحليلية والنظرية فيما يتعلق بين كل من المناخ النفسي والمناخ التنظيمي من ناحية الوحدة التحليلية، وبين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من الناحية المفاهيمية.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

نظرا لأهمية المناخ التنظيمي برزت مجموعة من الأبحاث التي حاولت دراسة هذا المفهوم وفق تحليلات مختلفة، إلا أنها لم تتوصل إلى تفضيل تفسير الظاهرة على مستوى الفرد، باعتباره وحدة تحليلية جزئية، أم على مستوى المنظمة، كونها وحدة اجتماعية تحوي مجموعة أفراد.

بدأ التوجه الحديث في أدبيات المناخ التنظيمي يساهم في حل مشكلة الوحدة النظرية والتحليلية، بإعادة تحليل هذا المفهوم على عدة مستويات توضح الفروقات النظرية بين، على سبيل المثال، المناخ التنظيمي لمجموعة العمل وبين المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة.¹ وكما يشير شنايدر وريتشرس بأن مختلف النظريات المتعاقبة تشير إلى أن المناخ التنظيمي يعطي طرعا مغايرا لما سبق وهو ما يوفر بديلا نافعا لشرح الدافعية في سلوك العمل. وقد أدى تركيز الأبحاث التنظيمية على ظاهرة المجموعة (السلوك الجماعي في المنظمة) إلى مزيد من الدقة والوضوح في مفهوم المناخ التنظيمي.²

أدت العراويل والمعوقات التي واجهت الأبحاث الخاصة بالوحدة النظرية والمستويات التحليلية للمناخ التنظيمي، إلى نوع من الارتباك والغموض في فهم هذه الظاهرة، مؤثرة سلبا على قياسها وفحص علاقاتها بالمتغيرات الأخرى. كما أدت إلى شرح هذه الظاهرة حسب التخصص العلمي والبحثي، فعلم النفس يحرص هذه الظاهرة على مستوى الفرد (Individual Level) - العامل - ويركز على الاختلافات الفردية في وصف المناخ التنظيمي.³ وعلم الاجتماع من الجهة الأخرى، يركز على المستوى التنظيمي حيث يعكس مفهوم كلي خارج نطاق الفرد؛ وهناك علم النفس الاجتماعي الذي ينظر للمناخ التنظيمي كظاهرة تقع بين الفرد والمنظمة، أو بمعنى آخر مزيج من الفروقات التنظيمية - أي بين المنظمات - والفردية، وبالتالي يركز أكثر على مستوى مجموعة وفريق العمل.⁴

¹ الكلابي، مرجع سابق، ص. 15.

² B. Schneider & A. Reichers, "On The Etiology Of Climates", **Personnel Psychology**, 36, (1983), P. 20.

³ J. Angela Martin, S. Jones Elizabeth And J. Callan Victor, "The Role Of Psychological Climate In Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 14, (3), (2005), PP. 265-266.

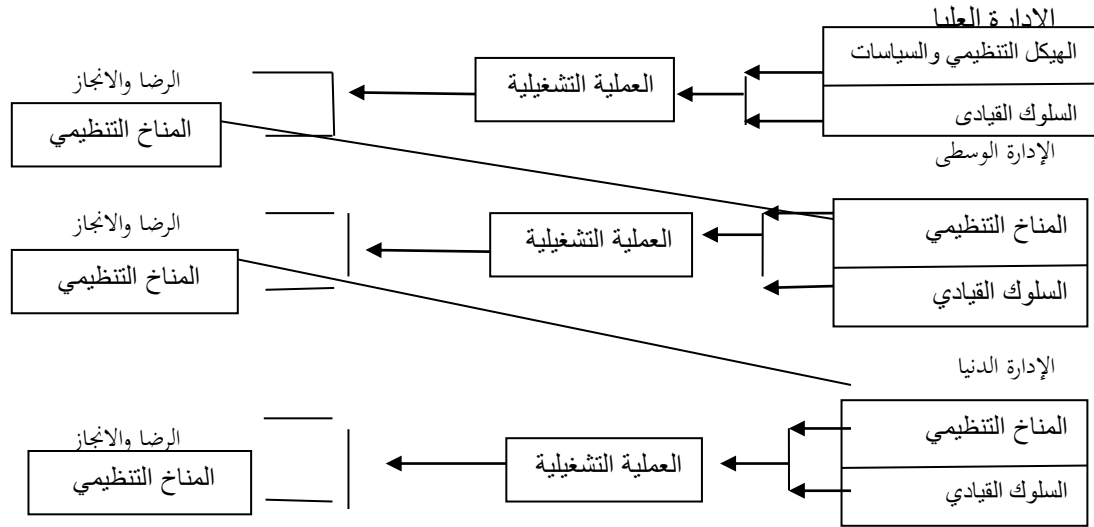
⁴ الكلابي، مرجع سابق، ص. 15.

ويقترح زوهار أن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها على أكثر من مستوى تحليلي. فقد أشار من خلال تحديد المناخ التنظيمي كتصورات مشتركة للعاملين في المنظمة للسياسات والطرائق والعمليات التنظيمية، ترتبط مصادر إدراك المناخ التنظيمي بمستويين تحليليين، بمعنى: أن السياسات والطرائق التنظيمية تتعلق بمستوى المنظمة؛ والعمليات الإشرافية (ويقصد بها تنفيذ سياسات المنظمة) تتعلق بمستوى مجموعة العمل التحليلي. وهو ما يقود إلى القول بأن هناك مناخ على مستوى المنظمة وآخر على مستوى المجموعة.¹ إن هذه الضبابية في تعريف المناخ التنظيمي على مستويات تحليلية عدة جعلت الباحثين يتساءلون؛ كما تساءل دركسلر هل يمكن تعريف المناخ على سبيل المثال على مستوى المنظمة ككل أم أن تعريفه محدود في بعض أنظمتها الفرعية مثل الأقسام والإدارات؟ واستنتجت دراسته أن هناك مناخ تنظيمي ومناخ خاص بالوحدات والأقسام الإدارية.²

ويرتبط المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة، فلكل مستوى إداري مناخا تنظيميا والذي بدوره يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه، وقد بين رينسيس ليكرت ذلك قبل دركسلر في النموذج الآتي:

شكل رقم 1

نموذج (Rensis Likert) يوضح تأثير المناخ التنظيمي على المستويات الإدارية



source : Rensis Likert & J. G. Likert, **New Way of Managing Content**, (New York: Mc Graw. Hill Book Co., 1976), P. 73.

¹ D. Zohar, " A Group-Level Model Of Safety Climate: Testing The Effect Of Group Climate On Micro Accidents In Manufacturing Jobs", **Journal Of Applied Psychology**, 85, (4), (2000), P.587.

² J. Drexler, " Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organizations", **Journal Of Applied Psychology**, 62, (1977), P. 38.

يوضح هذا الشكل أن لكل مستوى إداري مناخا تنظيميا خاصا يفرضه عليه المستوى الأعلى منه. وهذا يدل على مدى تأثير القائد على تهيئة المناخ لمؤوسيه سواء كان مناخا ايجابيا أو سلبيا فإنه يرجع لأسلوب القائد أو المدير المباشر في التعامل مع المستويات الأدنى منه. وعليه، فمصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري، أي أن المناخ الإداري يعتبر جزءا من المناخ التنظيمي الذي بدوره يعد جزءا في بحث السلوك التنظيمي.¹

إن المفاهيم متعددة المستويات يمكن تحديدها من خلال العلاقة بين الظواهر، أو المفاهيم على مستويات مختلفة من التحليل (الفرد، الفريق، التنظيم)، والتي ترجع أساسا إلى نفس المضمون، وتختلف نوعيا على مختلف المستويات؛ حيث اقترح شان بناء على أبحاث سابقة تصنيف من خمسة مستويات للنماذج المركبة هي:²

- المضافة (Additive)؛
- الإجماع المباشر (Direct consensus)؛
- نقل المرجع (Reference shift)؛
- التشتت (Dispersion)؛
- العملية (Process).

في مجال أبحاث المناخ النماذج المركبة هي استراتيجيات لتفعيل المناخ على المستويات الإجمالية للتحليل، بالإضافة إلى تحديد العلاقة النظرية بين المناخ على هذه المستويات المختلفة. وهناك خاصيتين متميزتين وهامتين للمناخ التنظيمي، هما: متوسط مجموع الادراكات ومقدار الاتفاق بين الأعضاء. ونماذج الإجماع المباشر والتشتت توفر الإطار النظري لمعالجة هذه الخصائص للمناخ التنظيمي، في نماذج الإجماع المباشر، تعرض مفاهيم المستوى الأعلى التوافق بين وحدات المستوى الأدنى، نماذج التوافق المباشر عادة ما تستخدم في أبحاث المناخ التنظيمي، لأن هذا الأخير عرف على أنه موجود فقط بقدر وجود اتفاق بين الأفراد الأعضاء؛ الاتفاق داخل المنظمة هو أكثر من عقبة إحصائية، وهو عنصر أساسي في تحديد المفهوم على مستوى المجموعة. إن وحدة التحليل لباحثي المناخ هي نموذجيا تجميع تقييمات (معدلات) المناخ الفردي، وهذا التجميع يقع فقط بعد العثور على ما يكفي من اتفاق داخل المنظمة.³

¹ Likert & Likert, Op., Cit, P. 73.

² D. Chan, "Functional Relations Among Constructs In The Same Content Domain At Different Levels Of Analysis: A Typology Of Composition Models", **Journal Of Applied Psychology**, 83, (1998), PP. 234-235.

³ W. Marcus, J Christian Resick and J Paul Hanges, "When Organizational Climate Is Unambiguous It Is Also Strong", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 91, (2), (2006), P. 352.

وهذا يعني أن الصفات التي يعطيها الفرد على المناخ يمكن تجميعها لتمثل المناخ على مستوى العمل والوحدات الإدارية الأعلى، وهو ما يقود إلى البحث في الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي.

المطلب الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي

يعد مفهوم المناخ السيكولوجي (النفسي) الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ التنظيمي، وقد وجد الباحثون في الدراسات التنظيمية أنه من المفيد أن نميز بين المناخ التنظيمي والنفسي. فمن خلال هذا الأخير يتهيأ للفرد ممارسة الوظيفة أو المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فاعلية وملاءمة لرغباته وحاجاته. ويشير المناخ النفسي إلى التقييم المعرفي الفردي للبيئة التنظيمية. وبعبارة أخرى تفسير الأفراد للأحداث الظرفية والتنبؤ بالنتائج من خلال خلق تصورات عن الكيفية المفيدة أو الضارة في بيئة العمل المؤدي إلى رفاههم؛ فإدراك المناخ النفسي موجود ليكون حلقة الوصل بين الأحداث التنظيمية الفعلية واتجاهات العاملين وسلوكياتهم،¹ أي إدراكات فردية للأنماط السلوكية، والممارسات التنظيمية. وهذا الإدراك مفيد في فهم تأثير بيئة التنظيم الداخلية على أداء الفرد ورضاه. ويمكن التعبير عن المناخ التنظيمي من خلال متوسط تصورات أعضاء المنظمة، مشيراً إلى والصف الجماعي الشامل لهذه البيئة، ومن ثم يصبح المناخ النفسي أكثر تميزاً، إذ يشير إلى الأشياء الفردية مثل العملية التفاعلية التي يترجم بها الفرد التفاعل الداخلي بين الأشياء التنظيمية المدركة والخصائص الفردية إلى مجموعة من التوقعات والاتجاهات السلوكية.²

إن المناخ النفسي مقياس إدراكي عندما يتم تراكمه داخل مجموعة و/أو أنظمة فرعية يشترك فيه عدة أشخاص في الوقت نفسه يؤول في حدود المعاني المشتركة ليعبر عنه بالمناخ التنظيمي. حيث يظهر المناخ التنظيمي كمتوسط (إجماع) تجتمع حوله الفروق الفردية (المناخ النفسي).

إن الالتباس الرئيسي يكمن في وحدة التحليل، فإن اعتبر المناخ كصفة تنظيمية أي الجماعة هي وحدة التحليل فإن المصطلح المناسب هو "المناخ التنظيمي" الذي يظهر عندما يتجمع أفراد داخل المنظمة بناء على التشابه فيما بينهم أثناء وصف المناخ التنظيمي. وهذا التجمع ليس تجمعاً رسمياً وإنما عضويته وحدوده يحددها

¹ L. Krista Langkamer & S. Kelly Ervin, "Psychological Climate, Organizational Commitment And Morale: Implications For Army Captains", *Career Intent, Military Psychology*, 20, (2008), P. 221.

² Johan Bertlett, *An Employment Model And Its Relation To Psychological Climate A Study Of Congruence In The Behavior Of Leaders And Followers*, Doctoral Dissertation, (Lund: Lund University, 2011), P. 17.

التحليل الإحصائي الذي يجمع الأفراد في مجموعات طبقاً للتشابه في إجاباتهم حيال المناخ التنظيمي. وعندما يعتبر المناخ كصفة فردية (أي أن الفرد هو وحدة التحليل)، فإن تسمية أخرى تستخدم هي "المناخ النفسي"¹.

ويعرف كل من جويس وسلوكوم اختلاف المناخ لدى الفرد بأنه الفرق بين مناخه النفسي وبين المتوسط الحسابي لمناخ منظمته. بمعنى أدق، المتوسط الحسابي لوصف أفراد المنظمة للمناخ النفسي مطروحا منه وصف الفرد لهذا المناخ.² وقد أكد الباحثان أن الانحراف عن المتوسط ليس خطأ إحصائي، بل هو عبارة عن الاختلاف بين وصف الفرد ومعدل الوصف لأفراد المنظمة لمناخهم التنظيمي.³ ومن هنا يتضح أن هذين الباحثين يصنفان المناخ كما يلي:⁴

- المناخ التنظيمي (المعدل، Average)؛

- المناخ النفسي (الوصف الفردي للمناخ)؛

- الفرق بين الأول والثاني والذي يسميانه الاختلاف في المناخ.

أصناف المناخ متداخلة مع بعضها، وبالتالي فإن تحليل تلك الأنواع يستوجب دراستها بشكل متكامل، لأنها ليست مستقلة بشكل تام إنما هي متفاعلة كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، ويبدأ هذا التأثير من المناخ النفسي وينتهي به، ومن ثم فالشخصية الإنسانية محصلة تراكم آثار جميع أنواع المناخ. ويمكن القول، بأن جميع أنواع المناخ تندرج تحت نوعين رئيسيين هما المناخ التنظيمي والمناخ النفسي، بمعنى آخر أن المناخ النفسي هو الجزء الذي يتكون منه الكل وهو المناخ التنظيمي.

المطلب الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

تعتبر العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وثيقة وقد تكون غامضة في بعض الدراسات، حتى أنها في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، على الرغم من وجود عدد كبير من الأبحاث في المناخ حاولت تعريف هذا المفهوم بطريقة تميزه عن مشكلة الثقافة.

¹ فاطمة يوسف عودة، المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2002، ص. 22.

² W. Joyce & J. Slocum, "Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate", **Human Relations**, 35, (1982), P. 953.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

تعرف الثقافة بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة، المكتشفة والمطورة بواسطة المجموعة كما تعلمتها تراكميا من خلال حل مشاكلهم بالتكيف الخارجي والدمج الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها. وهي تعد قيمة وجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها الطرائق الصحيحة للإدراك، التفكير والإحساس في علاقتهم مع تلك المشاكل.¹

ويمكن التمييز بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بصياغة المفهومين على النحو الآتي: تختص الثقافة التنظيمية بالافتراضات والعقائد التي تشكل القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية التي طورتها المنظمة. ويشارك أعضاء المنظمة في التصورات الخاصة بالقيم والاتجاهات ومعايير السلوك. ويمكن تحديد اتفاق مجمل بين الباحثين حتى مع وجود تباينات كبيرة بين الثقافات الفرعية. والتصورات المتصلة بالمناخ التنظيمي هي أيضا مشتركة، ويمكن تمييزها عن الافتراضات والعقائد والقيم ومعايير السلوك. فالمناخ يهتم بإدراك الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية، والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم. إن تصورات الأفراد النفسية عن بيئات عملهم مشتركة بين أعضاء المنظمة وتشكل المناخ التنظيمي.²

ويشير يجياجيل في تمييزه بين الثقافة والمناخ التنظيمي إلى أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم في لحظة معينة، فالمناخ ذو طبيعة تكتيكية والثقافة ذات طبيعة إستراتيجية.³ وهناك اختلاف أساسي يكمن في المداخل المنهجية التي ينتهجها المفهومين، فالمناخ التنظيمي يستمد مقارباته وجذوره من مدرسة علم النفس الاجتماعي - ومن ثم في النموذج المعرفي الموضوعي - تستخدم لدراسته الاستبيانات لتقييم تصورات الأعضاء للأحداث التنظيمية مباشرة، فهو مفهوم قابل للمعالجة الكمية (للتكمية)، لكنه لا يحاول تفسير معنى هذه الأحداث. أما الثقافة فإنها بنزعتها السوسولوجية (إلى علم الاجتماع) تعتمد على المنهجيات الكيفية، وفي الغالب المستقاة من منظور التفاعل الرمزي لكشف الافتراضات المشتركة المحيطة بالأحداث التنظيمية. فأدبيات الثقافة تركز على ملاحظة الأشياء السطحية مثل اللغة، الرموز، والخرافات والتي يسهل ملاحظتها ولكن يصعب ترجمتها، بالإضافة إلى ملاحظة بعض السلوكيات مثل الطقوس، العادات، التقاليد

¹H. Schein Edgar, **Organizational Culture And Leadership**, 3rd Ed, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), P. 17.

² عبد الله جاد فودة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، *عمرانيات*، مدونة الكترونية، (جويلية 2009). 2011/04/10.

<http://umranyat.blogspot.com/2009/07/blog-post.html>

³ M. Y. Yahyagil, "The Interdependence Between The Concepts Of Organizational Culture And Organizational Climate: An Empirical Investigation", **Journal Of Business Administration**, (Istanbul), İstanbul University, Vol. 33, (1), (2004), P. 72.

والقيم التي تصدر عن المجموعات الرسمية في المنظمة والتي تكون في العادة دائمة وقليلة التغير.¹ ويمكن تلخيص الفروقات بين المناخ والثقافة حسب دنيسون في الجدول رقم 1.

جدول رقم 1

الاختلافات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية²

الاختلافات	أدبيات الثقافة	أدبيات المناخ
. نظرية المعرفة (Epistemology)	. سياقها ومقارنة بالذات (Contextualised and Idiographic)	. مقارنة ومعممة (Comparative and Nomothetic)
. وجهة النظر	. نظرة أصيلة (Emic)	. الباحث (Etic)
. منهجيا	. ملاحظة نوعية	. بيانات كمية
. مستوى التحليل	. القيم والافتراضات	. المظاهر السطحية
. تكيف زمني	. تطور تاريخي	. ومضة تاريخية
. الأسس النظرية	. البناء الاجتماعي؛ النظرية النقدية	. نظرية المجال ليونين
. مجالات الدراسة	. علم الاجتماع والانثروبولوجي	. علم النفس

Source: D. R. Denison, "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? Native's Point of View on a Decade of Paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21, (3), (1996), P. 625.

لخص دنيسون التناقضات انطلاقاً من أن باحثي الثقافة كانوا أكثر اهتماماً بتطور الأساليب الاجتماعية لوقت طويل، في حين أن باحثي المناخ كانوا أقل اهتماماً بالتطور ولكن أكثر اهتماماً بتأثير الأساليب التنظيمية على المجموعات والأفراد، كما أن باحثي الثقافة اقتصروا بأهمية الفرضيات الأساسية العميقة، على العكس من ذلك،

⁽¹⁾ الكلابي، مرجع سابق، ص. 22.

⁽²⁾ للتفريق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمي يستخدم المنهج التعميمي الكمي (Nomothetic Method) الذي يهتم بالانتظام والعلاقات السببية التي تمكن المرء من فهم الظواهر وتصنيفها، ومن ثم وضع القوانين التي تفسر الظواهر بصفة عامة. وفي علم النفس توضح دراسة طبقات أو مجموعات من الأفراد باعتباره نموذجاً من المجتمع بسماتهم وسلوكياتهم المتماثلة، وفي علم الاجتماع يحاول العثور على المتغيرات المستقلة التي تمثل الاختلافات في ظاهرة معينة. وفي الانثروبولوجيا تشير إلى استخدام التعميم بدلاً من خصائص معينة في السياق نفسه. أما المنهج الذي يهتم بالبحث في الخصوصيات ومحاول فهم ومعرفة لماذا تحدث ظاهرة ما بطريقة معينة في زمان ومكان محددتين كوحدة فريدة من نوعها وغير موضوعية في كثير من الأحيان، فهو المنهج التخصيصي الكيفي (Idiographic Method). ففي علم النفس يوضح دراسة الفرد باعتباره عامل فريد من نوعه مع تاريخ حياة فريدة من نوعها بخصائص تختلف عن الأفراد الآخرين. وهناك طريقة شائعة لدراسة هذه الخصائص هي السيرة الذاتية. وفي علم الاجتماع تركز على الفهم الكامل المتعمق لحالة واحدة. وفي الانثروبولوجيا توضح دراسة مجموعة ينظر إليها على أنها كيان مع خصائص معينة تميزها عن غيرها من الجماعات. انظر: أحمد حظاي، "منهجية التفسير السببي للفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر والواقعية النقدية"، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (العدد 3)، المجلد 5، (2008)، ص. 186. انظر أيضاً:

J. D. Cone, "Idiographic, Nomothetic and Related Perspectives in Behavioral Assessment. In R. O. Nelson & S. C. Hayes (Eds.)", *Conceptual Foundations of Behavioral Assessment*, (New York: Guilford, 1986). PP. 111-128

فإن باحثي المناخ وضعوا أهمية عظيمة على إدراكات الأفراد التنظيمية للإجراءات والممارسات القابلة للملاحظة التي تكون قريبة من سطح الحياة التنظيمية، وتصنيف هذه الممارسات والإدراكات داخل أبعاد تحليلية محددة من طرف الباحثين.¹

وهناك العديد من أوجه التشابه بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على الرغم من أن العديد من الباحثين يرفضون مقولة أنهما مترادفان. لكن نظرا لاشتراك المتغيرين في عدد من السمات المتداخلة، فإن الخطوة المفاهيمية من الافتراضات المشتركة (الثقافة) إلى التصورات المشتركة (المناخ) ليست بالاتساع الذي قد تبدو به، فالمفهومان يختلفان في التفسير ولا يختلفان في الظاهرة (تأثير البيئة الاجتماعية على المنظمات).² ويمكن تحديد عنصري الثقافة والمناخ بوضوح في المنظمات، إلا أن الثقافة التنظيمية تعتبر ضمنية أكثر من المناخ الذي يكون من أكثر العناصر الممكن الوصول إليها تجريبيا مثل الخصائص الموقفية والسلوكية.³

ويمكن تشبيه المنظمة بشجرة تمثل الثقافة التنظيمية جذورها والمناخ أغصانها وأوراقها، حيث تعتبر الثقافة معتقدات معتنقة بشكل ضمني وغير واعية إلى حد كبير، في حين أن المناخ أشد توطدا في الوعي الفردي. وتساعد المفترضات الثقافية والقيم المشتركة في تحديد الخبرات المهمة من الناحية النفسية (على سبيل المثال التقدير والاستقلالية والدعم)، والأهم أن الثقافة تقدم وسائل ليضفي أعضاء المنظمة معنى على خبراتهم وهذه نقطة مهمة لأنها تمهد الأرض لمفهوم العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية. وفي هذا الصدد، تشكل الثقافة المناخ من خلال مساعدتها الأفراد في تقرير ما هو المهم في خبراتهم وتجاربهم.⁴ إن أيا من المفهومين لا يمكن أن يوجد بمعزل عن تصورات الأفراد؛ فالأفراد هم حملة الثقافة في المنظمة والتوافق بين إدراك تجليات الثقافة السلوكية هو ما يقدم المادة الخام لتكوين مناخ المنظمة.

مما سبق يتبين أن المناخ التنظيمي يمثل متوسط المناخ النفسي للأفراد العاملين، باعتباره ظاهرة فردية تعتمد على إدراك أو تصور فردي عن المنظمة وإدارتها وظروف العمل السائدة فيها. وبالتالي فالمناخ التنظيمي يتعلق بالفرد

¹ D. R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21, (3), (1996), PP. 621-622.

² Ibid., P. 645.

³ Joseph Wallace, James Hunt and Christopher Richards "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", **The International Journal Of Public Sector Management**, MCB University Press, 12, (7), (1999), P. 551.

⁴ فودة، مرجع سابق.

وعلاقته بالمنظمة. وهناك دائما أكثر من مناخ واحد داخل النظام وهو ما يعرف بالمناخات الفرعية (Sub-Climate)، وهذه الأخيرة توجد وتتعايش ضمن أطر ملامح المناخ العام الذي يميز النظام من غيره من النظم. أما بالنسبة إلى ثقافة المنظمة فهي أساسا ظاهرة جماعية، تتعلق بالمنظمة ككل وبإدراكات أفراد المجتمع واتفاقهم على قيم ومعتقدات وافتراسات مشتركة تكون المحرك الرئيسي لسلوكهم، وتشكل الأساس الذي يدعم المنظمات في تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي في الفكر الإداري

المناخ التنظيمي موضوع شائع في بحوث علم النفس الصناعي والتنظيمي وبحوث الإدارة، ويعود أصل استخدام المفهوم إلى أصل مفهوم الإدارة ذاته، بالرغم من أنه ظهرت أطر مفاهيمية وعملية مختلفة أحدثت نوعا من الغموض والالتباس في تحديد المصطلح انطلاقا من الحالة التنظيمية المناسبة، فأطلق عليه الرضا الوظيفي تارة والثقافة التنظيمية تارة أخرى. كما أطلق عليه المناخ الاجتماعي ثم المناخ المؤسسي ليستقر عند المناخ التنظيمي. وسيتم في هذا المبحث مناقشة تطور المفهوم في مدارس الفكر الإداري حتى بروزه كمصطلح في النظريات السلوكية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية والمناخ التنظيمي

تمثل المدرسة الكلاسيكية المدخل الأول في الفكر الإداري منذ بروزها في بدايات القرن العشرين، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة. وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

أولا، نظريات المدرسة الكلاسيكية:

تشتمل المدرسة الكلاسيكية للإدارة على ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية والنظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

إن بدايات نظرية الإدارة الحديثة تعود إلى عام 1911، السنة التي أصدر فيها فريدريك تايلور كتابه الأول مبادئ الإدارة العلمية، التي تقوم أساسا على أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة (One Best Way) لأداء كل

عمل، يترتب عليها زيادة الإنتاج وحصول العامل وصاحب العمل على الحد الأقصى للرخاء والرفاه (Maximum Prosperity).¹

وظهرت هذه المدرسة لتواكب مرحلة التوسع في التصنيع والتطور التكنولوجي والاقتصادي، فتعددت المنظمات وزاد حجمها وتعقيدها وتصاعد الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل، وقد أصبح من الصعب الاهتمام بالأسلوب التقليدي في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المنظمات لذلك برزت الحاجة لترشيد علاقة الإنسان بالآلة، وعلاقة الفرد بالفرد، في المنظمات الصناعية. فبدأ التفكير في أسباب انخفاض الإنتاجية وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى الحلول المناسبة.² وقد انصرف اهتمام رواد المدرسة إلى محاولة تحقيق كفاءة أداء العنصر البشري، والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study).

2- نظرية التقسيمات الإدارية:

تميزت بأفكار هنري فايول المرتبطة بالخبرة العملية والمعرفة العلمية، وتمثل خبرته الطويلة وملاحظاته الهامة مساهمة حقيقية في تحديد أسس الإدارة، في نهاية حياته، عندما بلغ 75 سنة، نشر فايول توصياته الإدارية الخاصة في كتاب الإدارة العامة والصناعة سنة (1916)، الذي لم يكن متاحاً للجمهور الأمريكي إلا بعد نحو ثلاثين عاماً، حيث يمكن القول أن فايول أول من دعا إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة، وتعتبر المساهمة الكبرى لكتاب فايول، هي التقسيم الوظيفي للإداري إلى خمسة أنشطة: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والقيادة.³ ولقد يوجد كتاب حديث في مبادئ الإدارة لا يتضمن هذا النظام من التصنيف أو نظاماً مشابهاً له.

وقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، أي أنها ركزت على الإدارة الوسطى والعليا في المنظمات، كما أن الهيكل التنظيمي قادر على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة. ولذا،

¹ Fredrick Winslow Taylor, **The Principles Of Scientific Management**, (New York: Harper & Brothers, 1913), PP. 9-10. Available at: <https://archive.org/stream/principlesofscie00tayl#page/8/mode/2up>

² محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، (عمان: دار وائل، 2011)، ص. 59.

³ Holmlad Brunsson Karin "Henri Fayol – the man who designed modern management", **Le Libellio d'Aegis**, vol. 5, (4), Hiver, (2009-2010), PP. 13-14

فقد اهتمت هذه النظرية بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم انطلاقاً من بناء أسس علمية بمثابة مبادئ لعملية إدارة الأعمال ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتمامها ما يلي:¹

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة؛
- تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

3- النظرية البيروقراطية:

هدف ماكس فيبر في نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.² ويرى فيبر أن النموذج البيروقراطي المثالي يقوم على توزيع الأعمال اللازمة لإدارة دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة. ويقسم العمل وفق قاعدة التخصص، وتحديد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوعها، يخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة. وينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. وتعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات على فصل كلي بين العمل وملكية وسائل الإدارة وأدواتها، وتطبق الإدارة قواعد وتعليمات صارمة للعمل تتصف بالشمول والعمومية والانضباط ومراقبة السلوكيات وسيطرة سلطة المكتب.³

ويمكن القول أن مداخل المدرسة الكلاسيكية متكاملة، حيث ركزت الإدارة العلمية على مشاكل العمل في الورشة أو المصنع الصغير، بينما ركز فايول على التنظيم الإداري في الإدارة الوسطى والعليا وذلك في المنظمات المتوسطة والكبيرة، وجاءت نظرية ماكس فيبر لترسم من خلالها علاقات التنظيم وضرورة أن تكون هناك قواعد وإجراءات كتابية ملزمة للإدارة والعاملين ووضع الهرم التنظيمي بشكل دقيق لمعالجة العمل الإداري في منظمات

¹ خضير حمود وخبيل الشماع، نظرية المنظمة، ط 4، (عمان: دار المسيرة، 2009)، ص. 51.

² See, Blau Pzter, **Bureacrecy In Modern Society**, (New Yourk: Ramadan House, 1956), P. 6.

³ Max Weber, **The Theory Of Social And Economic Organization**, Translated By A M Henderson And Talcott Parsons, (New York: Free Press Of Glencoe, 1947), P. 328.

الأعمال والمنظمات الحكومية، وبالتالي فإن التكامل في بنية هذه المداخل يشمل قواعد وأسس شكلت نقطة ارتكاز لقيام علم الإدارة.¹

ثانياً، المناخ التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية:

يتضح أثر نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال خصائص هذين المدخلين، فتركيزهما على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات يؤدي بالعامل إلى الملل، ويقتل الطموح فيه ويعطل طاقاته وقدراته، بالرغم من ارتفاع معدلات أدائه. إن الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف، يعوقان حرية الأفراد في التصرف ويقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم ويحملان الإدارة تكاليف رقابية هائلة. كما أن الاهتمام بالإجهاد العضلي لدى الإنسان وإهمال الإجهاد النفسي عند تحديد إنتاجية العامل والتركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات لا يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوباً متكاملًا لمواجهتها، وهو ما يوجد مناخاً جامداً خالياً من المشاركة، ويغفل حقيقة التفاعل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، وما تحدثه التغيرات في المجتمع من أثر على التنظيم. كما يفترض المدخل أن الإنسان مادي وأن الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعهم للعمل، في حين أن حاجات الإنسان ليست كلها مادية.²

لقد حاولت دراسات عديدة وضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي تحت التحليل والنقد، وقد تركزت معظم محاولات تقويم ونقد النموذج في إبراز أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية، الرشد، الانضباط، الدقة، السرعة، الاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذا النموذج يحققها.³ وأوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكان الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.⁴

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ومحمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 67.

² غربي الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الرياض: جامعة الملك سعود، 1428هـ)، ص. 55.

³ سعود النمر، هاني خاشقجي، محمد محمود ومحمد حمزوي، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 6، (الرياض: مطابع الفرزدق، 2006)، ص. 38.

⁴ محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط 2، (الرياض: مطابع الفرزدق، 1997)، ص. 156.

وعلى ضوء آراء ماكس فيبر تبين أن النظرية البيروقراطية تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري أو القوى العاملة في التنظيم. وعليه، يمكن استخلاص أن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات، وذلك نتيجة لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات ومشاعر العاملين، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي في ظل القيادة البيروقراطية وشكلياتها مناخا غير ملائم، حيث يجد العاملون أنفسهم مهملين من قبل الإدارة، لأنها تتمسك وتهتم بتحقيق الأهداف أكثر من اهتمامها بالعاملين وبما يؤديه من أدوار.

المطلب الثاني: النظريات الإنسانية والسلوكية والمناخ التنظيمي

تعد النظريات الإنسانية والسلوكية اتجاهها فكريا متميزا في الفكر الإداري، قياسا بما جاءت به الفكر الكلاسيكي الذي تعرض إلى الفشل في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات ومعالجة أزماتها في كل الميادين (المشكلات العمالية، انخفاض كفاءة الأداء، مشكلات الكساد)، مما أدى إلى بلورة وإنضاج المفاهيم الإنسانية والسلوكية.

أولا، نظريات المدخل الإنساني والسلوكي في الإدارة: ويشمل هذا المدخل كلا من نظريات العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية في الإدارة.

1- نظريات العلاقات الإنسانية:

تعد تجارب مايو البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية، من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العامل.¹ إن المنظمة هي نظاما اجتماعيا تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم، وتتمثل في العلاقات غير الرسمية التي تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الاجتماعية. ووفقا لذلك، لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي.² ومن هنا نشأت نظرية العلاقات الإنسانية وتطورت.

¹ Cited By T. Richard and Z. Abraham, **Eltom Mayo The Humanist Temper**, (New Jersey: Transaction Publishers, 1984), PP. 1-2.

² حمود والشماخ، مرجع سابق، ص. 66.

إن أساس فلسفة العلاقات الإنسانية هو أنه يقع على المديرين عبء الاهتمام بمروسيهم بشكل أكثر فعالية، لأجل الارتقاء بإنتاجيتهم وتحقيق أفضل النتائج التي تعود على المنظمة بأفضل العوائد. ولهذا يصبح تطوير أحوال العاملين في منظمات الأعمال، من خلال علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين بصورة حقيقية، هو ما يميز حركة العلاقات الإنسانية عن ما كان سائدا قبل ذلك، أي مع الفكر التقليدي.¹

2- النظرية السلوكية في الإدارة:

لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية. فالمدرستان تتداخلان مع بعضهما البعض، غير أن المدرسة السلوكية لها خصائص وسمات تميزها. فهي مدرسة علمية تطبق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين والمنظمة، مستخدمة في ذلك المشاركة كأداة للعمل الإداري وتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات وتفاعل الجماعات والتفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة، مهتمة بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، مؤكدة على الحوافز والحاجات الإنسانية.²

لقد اهتمت مدرسة العلوم السلوكية بدراسة سلوك الفرد على ثلاثة مستويات؛ أولها: مرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة وتحليل العوامل الشخصية التي تحكم وتوجه هذا السلوك مثل الدوافع، الإدراك، الاتجاهات وأنماط القيادة؛ والمستوى الثاني: يرتبط بدراسة جماعات العمل داخل المنظمات مع الاهتمام بدراسة وتحليل آثار التفاعل وسلوك الجماعات الصغيرة على سلوك الفرد؛ أما المستوى الثالث: فيتعامل مع السلوك الكلي كظاهرة متكاملة داخل المنظمة ويوجه اهتمامه إلى دراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك الإنساني.³

ثانيا، المناخ التنظيمي في النظريات الإنسانية والسلوكية:

ترجع جذور مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة، والتي أكدت على أثر المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية العاملين.⁴ ورغم أن مفهوم المناخ التنظيمي بصيغته الراهنة قد لا يكون حاضرا في أذهان رواد هذه المدرسة، إلا أن بذور المفهوم وإرهاصاته الأولية كانت ماثلة

⁽¹⁾ فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 73.

⁽²⁾ الشمري، مرجع سابق، ص. 59.

⁽³⁾ المرجع نفسه.

⁽⁴⁾ بندر كريم أبو تايه، خليل الحباري ومنار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، المجلد العشرين، (2012)، ص. 167.

في تلك المفاهيم الإنسانية التي أشارت بشكل واضح وصريح إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المنظمة. فالأفراد لا يعاملون كالألات والأدوات، إنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية والإنسانية مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاج.¹

ويتضح أثر خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية على أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل، فالأفراد لا يتأثر سلوكهم وأداؤهم بالظروف المادية التي توفرها المنظمة من إضاءة وتهوية ومكافآت مالية فحسب - كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية - وإنما تتأثر وبدرجة أكبر أحيانا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، وبالتالي أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.² وقد أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي، وحاجة الأفراد إلى المشاركة وإثبات الذات والشعور بالانتماء، كما ساعدت على تحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي الإيجابي لإيجاد التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين ولتحقيق أهداف الإدارة، من خلال نظرة واعية تجاه الأفراد العاملين وكجزء من التنظيم، مما يلقي على عاتق الإدارة مسؤولية بناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا وتفاهما فيما بينها.³

ويتبين أثر مدرسة العلوم السلوكية على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال خصائصها، إذ عملت على معرفة الحاجات الإنسانية وسعت لإشباعها، كما منحت الثقة في قدرات الإنسان الإبداعية وأفسحت المجال أمامه للانطلاق وتحقيق أعلى معدلات الأداء، وافترضت أن أهداف العاملين تنسجم مع أهداف المنظمة ومن ثم عملت على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف، من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده نظام إشراف فعال.⁴ وقد أولت أيضا اهتماما بالغا بجماعات العمل وتفاعلاتها داخل التنظيم فتستخدم دينامية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى إلى تنمية علاقات تنظيمية طيبة بين الأفراد والجماعات المختلفة في مواقع العمل؛ تنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية، والإنسان خلية أو جزء من التنظيم لا يمكن إصلاح التنظيم إلا بإصلاحه.⁵

(1) أحمد محمد بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، (عمان: دار الحامد، 2007)، ص. 43.

(2) الشمري، مرجع سابق، ص. 58.

(3) المرجع نفسه، ص. 58-59.

(4) عاطف عبید ومحمود شريف، نظريات التنظيم والإدارة، (القاهرة: دار المعارف، 2005)، ص. 112.

(5) المرجع نفسه.

مما سبق يمكن استنتاج أن الدراسات الإنسانية والسلوكية ساهمت في تمهيد الطريق للدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والتي لم تكن حاضرة في أذهان رواد الفكر الإداري الحديث، وذلك بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال الدوافع وتأثيرها في سلوكه بتوفير مناخ يشعر فيه العاملين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم، والتركيز على الحوافز المعنوية والمادية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وكذلك الأسلوب الديمقراطي في القيادة وربطها بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين.

المطلب الثالث: المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي

لقد ركز الرسول صلى الله عليه وسلم منذ البداية على العنصر الإنساني تركيزا كبيرا قال تعالى: ﴿وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ الأنبياء الآية 107، وقال تعالى: ﴿لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم﴾ التوبة الآية 128.

وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم ينطلق في كل ذلك من تعاليم الإسلام وتوجيهاته التي لا تحصى، قال تعالى: ﴿إن الله يأمر بالعدل والإحسان﴾ النحل الآية 90، وقال تعالى: ﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾ النساء الآية 58.

ومن ذلك يتبين أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يركز أساسا وبصدق تام على حسن إدارة العنصر الإنساني لتستقيم بعد ذلك بقية عناصر العملية الإدارية.

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص على قضاء حاجات من يعملون تحت إدارته ومن يتعاملون معه ويحث على ذلك، قال عليه الصلاة والسلام: "مَنْ كَانَ لَنَا عَامِلًا فَلْيَكْتَسِبْ رَوْحَةً، فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ حَادِمٌ فَلْيَكْتَسِبْ حَادِمًا، فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَكْتَسِبْ مَسْكَنًا"¹، وكان لا يتردد في إشباع مختلف حاجاتهم المادية، المعنوية والروحية كلما أتحت له الفرصة، فكان يثني على من يأتي منهم عملا يستحق الثناء، ويقول عليه الصلاة والسلام: "مَنْ اسْتَعَاذَكُمْ بِاللَّهِ فَأَعِيدُوهُ، وَمَنْ سَأَلَكُمْ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ، وَمَنْ أَتَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيُوهُ، فَإِنْ لَمْ يَجِدُوا مَا تُكَافِيُونَهُ بِهِ فَأَنْتُوا عَلَيْهِ حَتَّى تَعْلَمُوا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَيْتُمُوهُ"².

⁽¹⁾ أحمد بن الحسين بن علي بن موسى البيهقي أبو بكر، السنن الكبرى، المحقق: محمد عبد القادر عطا، ط 3،

(بيروت: دار الكتب العلمية، 2003)، ص. 578.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص. 334.

كما حرص صلى الله عليه وسلم على حسن الأداء ودقة الوفاء بالمسؤوليات، قال عليه الصلاة والسلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"¹ أو كما قال عليه الصلاة والسلام. كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعمد إلى أساليب الشورى والاتفاقيات المسبقة ممثلة في ما يعرف بالبيعة حينما يسند المهام إلى العاملين معه ويكلفهم بالأعمال، وذلك حتى يروا بأن هذه المهام والأعمال ليست مفروضة عليهم فرضاً وإنما تسند إليهم ويكلفون بها بموافقتهم المسبقة وبالتزام ذاتي منهم، فيشعرون بمسؤوليتهم الأدبية تجاه حسن إنجازها، وقد شجع وعنى الرسول صلى الله عليه وسلم بالترابط الاجتماعي والعمل التعاوني الجماعي بين أصحابه، فكان يجعلهم يعملون معه لا عنده رغم أنه مطاع لا يرد له طلب، وكان هذا التشجيع ينبع من إدراكه أن العمل التعاوني يسهم في إشباع الكثير من حاجات العاملين كالشعور بالانتماء والقبول الاجتماعي والإحساس بالقيمة والحب والأمان.²

تتضمن الإدارة الإسلامية اهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني في المؤسسة، بتوفير مناخ تنظيمي صحي، من خلال العناية به وقضاء حاجاته عن طريق معاملته وفقاً للقيم الإسلامية السامية من عدل ومساواة وإخاء ورحمة وصدق وتواضع وحسن الخلق، ليعمل قانعا راضيا أثناء سعيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، قال تعالى: ﴿ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾ آل عمران الآية 109.

- ومن ملامح المناخ التنظيمي المميز للتصور الإسلامي للإدارة ما يلي:³
- التركيز على جميع المتغيرات التي تؤثر على العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها؛
 - الاهتمام بالعوامل الإنسانية والروحية والاجتماعية والاقتصادية، كما تعمل على إشباع حاجات الفرد باشتراكه في العملية الإدارية بحسب استطاعته العقلية؛
 - تطبيق الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام وفي عمارة الأرض.
- ومن أهدافها:⁴
- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها والتي يُفترض أن تكون إسلامية؛
 - توفير المتغير الاجتماعي؛

(1) المرجع نفسه، ص. 335.

(2) حمدي أنيس عبد الهادي، الفكر الإسلامي الإداري والمقارن، ط 3، (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، 1990)، ص. 155.

(3) المرجع نفسه، ص. 120.

(4) المرجع نفسه، ص ص. 120-121.

- تطبيق مبدأ الشورى؛
- توفير المقومات الاقتصادية والمالية والضرورية للفرد؛
- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤولية والواجبات الهرمية والسلطة في العمل.

حاولت المدارس الوضعية للإدارة، من خلال نظرياتها وأفكارها المطبقة على المنظمات، استغلال طاقة الموارد البشرية فيها بأساليب علمية بما يخدم أهداف المنظمة، بينما اهتم الإسلام بالعنصر البشري في المنظمة وفق مفهوم لا يهتم بالناحية الإنسانية في العمل الإداري لمجرد تحقيق الأهداف الإدارية فحسب، كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية وما لحقها، بل لأن الاهتمام بالإنسان يعد في نظره حتمية بحد ذاته، فهو أسلوب أصلي ثابت في القيم الإسلامية.

خلاصة الفصل:

المناخ التنظيمي له وجود في كل جماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. وعليه، يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص والمواصفات التي تميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات. ويتجلى المناخ التنظيمي من خلال الأساليب التي يصف بها العاملون واقعهم في بيئة العمل، وهو بذلك يعكس إدراكهم المشترك حول ما يعايشونه في المنظمة، مثل السياسات التنظيمية والأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة. ويبدو أن تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المناخ التنظيمي مرده حداثة هذا المفهوم في العلوم الإنسانية. غير أن هذا الاختلاف ليس اختلافا جوهريا، وإنما يرجع لتعدد المتغيرات التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ورغم ذلك فهناك اتفاق بأن المناخ التنظيمي هو نتاج للتفاعل الاجتماعي والعلاقات داخل المنظمة.

إن العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من المناخ النفسي والثقافة التنظيمية، هي علاقة متداخلة ومتكاملة ووجود كل منها يرتبط بالآخر. فتراكم المناخ النفسي ليمثل المجموعة أو النظام الفرعي أو المستويات التنظيمية، يعبر عنه إجرائيا بالمناخ التنظيمي الذي بدوره يعتمد على الإجماع، حيث يظهر المناخ التنظيمي كحالة متوسطة للفروق الفردية. واتضح أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة، أما الثقافة التنظيمية فتمثل هويتها، ومفهوم الثقافة التنظيمية أشمل من مفهوم المناخ التنظيمي الذي يعد انعكاس للثقافة التنظيمية.

وعلى الرغم من حداثة مصطلح المناخ التنظيمي وعدم وجد نظريات متكاملة خاصة بهذا المفهوم، إلا أن المدارس الإدارية قد أشارت إلى مفهومه، وأبرزت أهميته، بداية من حركة العلاقات الإنسانية؛ وقد ظهرت ملامح المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي لتوفر بيئة تنظيمية ترفع من شأن المنظمة وتحقق السعادة للعامل والمنظمة والمجتمع.

الفصل الثاني

قياس المناخ التنظيمي وتأثيراته

الفصل الثاني: قياس المناخ التنظيمي وتأثيراته

إن شمولية مفهوم المناخ التنظيمي رغم إيجابيتها إلا أنها أضفت بعض التعقيدات، والصعوبات التي واجهت الباحثين في بنائهم نماذج ومقاييس للمناخ التنظيمي، انطلاقاً من استخدام المقاربات والأساليب النظرية والتجريبية المختلفة في دراساتهم.

وهذا ما قاد إلى تعدد زوايا ووجهات النظر تجاه قياس المناخ التنظيمي والمناهج المناسبة لذلك - كما اختلفت قبل ذلك في تحديد مفهومه - انطلاقاً من عدم الفصل بين التنظير والتجربة في عملية القياس. ولكن التطورات التي حصلت في مداخل قياس المناخ التنظيمي أدت إلى التركيز على تطوير مقاييس أكثر دقة للمناخ التنظيمي، وذلك قبل البحث في تحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

وفي هذا الفصل سيتم دراسة وتحليل أساسيات قياس المناخ التنظيمي نظراً لما له من أهمية في التأثير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال التحديد الملائم لعناصر وأبعاد المناخ التنظيمي السائد ومن ثمة نمطه. وكذا دراسة تأثيرات المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.

المبحث الأول: أساسيات قياس المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ظاهرة نفسية لا يمكن إخضاعها للقياسات التجريبية والمخبرية، وإنما يمكن قياسه وملاحظته من خلال آثاره ونتائجه، اعتماداً على أساليب محددة في نماذج مخصصة لقياس المناخ التنظيمي منبثقة من أحد المداخل المناسبة للبيئة المراد قياس المناخ التنظيمي في ظلها.

المطلب الأول: مداخل قياس المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم كل الاهتمامات النظرية الرئيسة المتعلقة بقياس المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مداخل أكثر شمولاً وشمولاً في قياس المناخ التنظيمي وهي:

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

ويعرف المدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية): على أنه مجموعة من الخصائص التنظيمية

التي تصف المنظمة ويمكن قياسها، (مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي)، والتي¹:

- تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
 - مستقرة عبر الزمن؛
 - تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- ويمكن تلخيص هذا المدخل في الجدول الآتي:

جدول رقم 2

مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

أبعاد المناخ التنظيمي	الحجم؛ الهيكل التنظيمي؛ تعقيد النظام؛ نمط القيادة؛ اتجاهات الهدف.
تصميم البحوث	دراسات ميدانية؛ دراسات تجريبية.
القياس الداخلي (إجراءات القياس)	إدراك فردي؛ مؤشرات موضوعية.

Source: Kaushik Kundu, "Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate", **Vidyasagar University Journal Of Commerce**, Vol. 12, (March 2007), P. 101.

¹ Forehand & Gilmer, Op. Cit., P. 362.

ويتضح جليا أن هذا المدخل هو إطار مفاهيمي يتصف بالعموم ويفتقر إلى درجة من الدقة التي يمكن أن توفر القياس الموضوعي للمناخ التنظيمي.

بينما يعرف المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات الخاصة بمنظمة معينة، والتي يمكن أن تنبثق من الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها. وبالنسبة للعضو الواحد في المنظمة، يأخذ المناخ التنظيمي شكل مجموعة من الاتجاهات والتوقعات التي تصف المنظمة بشكل خصائص ثابتة (مثل درجة الحرية في العمل) وبشكل علاقة بين نتائج السلوك ونتائج-نتائج الموقف. فالمناخ التنظيمي وفقا لهذا المدخل إدراك فردي للمنظمة ومجموعة الخصائص التي تتحكم في السلوك الفردي، فالمناخ متغير ظريفي ذا تأثير تنظيمي رئيسي.¹

من أهم الصعوبات التي واجهت هذا المدخل أنه من الصعب إقامة علاقة مباشرة بين العوامل الموضوعية والإدراكية، أي قد يكون هناك فرق كبير بين الحالات الفعلية والمتوقعة من ناحية السلوك والاتجاه.

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية): فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، ويتم قياسها من خلال إدراكات الأفراد. وانطلاقا من هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر من المنظمة،² هذه الإدراكات هي في الأساس نتيجة للتفاعل بين الخصائص الشخصية والتنظيمية. ولشرح هذا المدخل أستخدم مدخل النظم مع الأخذ بعين الاعتبار الفرد كمعالج للمعلومات.

والمدخلات المستخدمة هي:³

- الحوادث الموضوعية وخصائص المنظمة؛

- خصائص المدرك.

المناخ التنظيمي تم تصوره كتقييم موجز للأحداث على أساس التفاعل بين الأحداث الفعلية وإدراكات هذه الأحداث. وهذا المدخل يشبه كثيرا المدخل الثاني ففي كلا المدخلين يعتبر المناخ التنظيمي مجموع الإدراكات القائمة على التفاعل بين الإدراكات الفردية والبيئة التنظيمية، لكن المدخل الثاني أكد على المناخ التنظيمي من وجهة نظر

¹ Kaushik Kundu , "Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate",
Vidyasagar University Journal Of Commerce, Vol. 12, (March 2007), P. 102.

² فليه والسيد، مرجع سابق، ص. 121.

³ المرجع نفسه.

المنظمة ووضع مزيد من التركيز على الصفات التنظيمية، بينما المدخل الثالث ركز على المناخ التنظيمي كمجموع الصفات الفردية مهمة الأجزاء التنظيمية.¹

يعتبر المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المدخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وذلك بسبب اتجاه العديد من الأبحاث التي تنتهج هذا المدخل إضافة إلى المكونات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من ناحية، وما تتمتع به المنظمة من خصائص من ناحية أخرى. وبذلك، فإنه في المنتصف، فهو لا يتجاهل الأفراد وتصوراتهم كالمدخل الأول، ولا يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج تصورات الأفراد العاملين فيها.

المطلب الثاني: أساليب قياس المناخ التنظيمي

تعددت المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها قياس وتوصيف المناخ التنظيمي، فنجد الدراسات الميدانية (Field Studies)؛ تقييم تصورات أعضاء التنظيم (Assessment of Perceptions Organization)؛ استخدام الفهارس الموضوعية (Use of Objective indexes)؛ المعالجة التجريبية (Experimental Manipulation of Environments).

ويعد أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم هو أهمها، يتم وفقه قياس المناخ التنظيمي اعتمادا على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. وطور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج للاستقصاءات يمكن اعتمادها في قياس المناخ التنظيمي انطلاقا من أبعاده و/أو أنواعه.²

ليس هناك اتفاق على مؤشرات لقياس المناخ التنظيمي، فالبعض من الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة. وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، والعبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي.³ كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل، معدلات

¹ Kundu , Op. Cit., PP. 104-105.

² سعيد عطية الشرم، المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة الأزهر، 2004)، ص. 122.

³ المرجع نفسه.

الإصابات، الحوادث، النزاعات، الشكاوى والتنظيمات. كما تعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات، كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.¹ وتتجه معظم الدراسات إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

أ. المقاييس الموضوعية: وهي مقاييس كمية تركز على الخصائص التنظيمية، ويمكن التعبير عنها عمليا، ويعتبر عدد المستويات الإدارية، نسبة عدد الموظفين الإداريين إلى موظفي الإنتاج، عدد القوانين الرسمية، العمر، الجنس، سنوات الخدمة، العمليات التنظيمية، مستويات التعليم، وحجم المنظمة وما شابه ذلك من أمثلة على المقاييس الموضوعية للمناخ التنظيمي. وبالرغم من دقة وصحة هذه المقاييس الموضوعية للمناخ التنظيمي إلا انه يشوبها بعض المشاكل. فعلى سبيل المثال هذه المقاييس عديدة ودقيقة لدرجة أنه يصعب تفسيرها، كما أن المقاييس الموضوعية للمناخ تؤثر بطريقة غير مباشرة في أعضاء المنظمة ويصعب ربطها بسلوك المنظمة.²

ب. المقاييس النوعية: وهي مقاييس وصفية تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم من خلالها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. ويظهر أن هذا النوع يتوافق مع المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية - المشار إليه سابقا - كون المقاييس الوصفية (الإدراكية) تحدد نوع المناخ السائد من خلال تصورات الأفراد، فقد تكون هذه التصورات مطابقة للواقع الموضوعي، وقد تكون غير ذلك، والمهم هو تصور الأفراد لهذا المناخ.³

إن القياس الموضوعي للمناخ الذي يعتمد على الملاحظة المباشرة وعلى الوثائق لا يكفي بمفرده لقياس واقع المناخ التنظيمي في المنظمات. لذلك، فإن المقاييس الوصفية التي تأخذ برأي المعنيين المعاشين لهذا المناخ هو الأنسب، كما أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له، لأنه ليس واقعا موضوعيا، فكل شخص يدرك الأشياء بطريقة قد تختلف عما يراه الآخرون.⁴ كما أن كلا النوعين من المقاييس (الموضوعية،

⁽¹⁾ عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، (الدوحة: مطابع الشرق، 1998)، ص. 65.

⁽²⁾ المبيريك، مرجع سابق، ص. 74.

⁽³⁾ محمد عباس، مرجع سابق، ص. 103-104.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص. 104.

الوصفية) صالحة لقياس المناخ التنظيمي، ولكن سيبقى النوع الوصفي أكثر ملاءمة باعتبار أن الحكم على مدى انفتاح أو انغلاق المناخ التنظيمي يبقى مرهونا بوجهة نظر المعاشين لهذا المناخ، سيما وأن هذا المناخ هو نتيجة للتفاعلات التي تتم في إطار بيئة العمل. ومن الصعوبة بمكان أن نجد لهذه التفاعلات مكانا في ملفات المنظمة، كما أن الرصد من خلال الملاحظة، قد يحتاج إلى الملاحظة بالمشاركة، وهذا غير متيسر في كثير من الدراسات.

المطلب الثالث: نماذج قياس المناخ التنظيمي

أسفرت جهود الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، التي تناولت قياس المناخ التنظيمي من خلال أبعاده وأنواعه، عن ظهور عدد من النماذج التي تحاول أن تقيس المناخ التنظيمي انطلاقا من المدخل المنتهج في دراسته للمناخ التنظيمي. وفيما يلي بعض النماذج التي تقيس المناخ التنظيمي.

أولا، نموذج ليكرت:

توصل ليكرت انطلاقا من دراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية إلى أربعة أنظمة للإدارة تصف المناخ التنظيمي والقيادة داخل المنظمة من خلال مقياس أعده بغرض قياس الخصائص التنظيمية، تقيس ثمانية أبعاد هي: أبعاد القيادة، قوى الدافعية، عمليات الاتصال، عمليات التفاعل والتأثير، عملية صنع القرار، صنع الأهداف، عمليات الرقابة وتحقيق الأهداف والتدريب.¹

واستخدم ليكرت الأبعاد السابقة لتوضيح مختصر لكل مناخ منظمة من خلال خط مستمر يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية، بحيث يكون الاستغلالي التسلطي في طرف والنظام التشاركي في الطرف الآخر، وبينهما يوجد كل من النظام الخيري التسلطي في جهة الاستغلالي التسلطي والاستشاري في جهة التشاركي، ويميل كل منهما إلى مشابهة الطرف الذي انحرف إليه، فالنظام الخيري التسلطي به معظم خصائص النظام الاستغلالي التسلطي، والنظام الاستشاري به معظم خصائص النظام التشاركي ولكن بدرجات أقل.²

كما يعد ليكرت على رأس الاتجاه العلمي المتنامي الذي يرى ضرورة التعامل مع العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية المنظمة على أساس أسلوب السبب - النتيجة، بمعنى أنه لا يوجد دلالات جوهرية ناتجة عن بحوث تجريبية محكمة تؤكد علاقة سببية أحادية بالمعنى التجريبي بين المناخ والفعالية.

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"،

مجلة دراسات، (عمان)، الجامعة الأردنية، العدد 3، (1994)، ص. 246.

² Rensis Likert, **New Patterns of Management**, (New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1961), P. 15.

وقد تميز ليكرت بهذا الاتجاه، مختلفا عن العديد من دارسي المناخ التنظيمي الذين اکتفوا بمجرد وصف وتقدير المتغيرات المناخية، وطالب بربط الأداء المنظمي بالخصائص الداخلية للمنظمة. بمعنى أن أداء منظمة ما يتحقق بحلقة من الأسباب والنتائج المترابطة؛ وقد حددها بثلاث مجموعات من المتغيرات هي:¹

أ. مجموعة المتغيرات السببية، والتي تكون عادة تحت سلطة الإدارة، فالإدارة تستطيع أن تختار التصميم الهيكلي للمنظمة مثل: الآلي، البيروقراطي، المرن، كما تستطيع أن تختار نمط القيادة مثل: التسلطي، التشاركي، وتستطيع أن تختار فلسفة الإجراءات الإدارية مثل: عمل الفريق، الأسلوب المباشر، أسلوب حل المشكلة، أسلوب إتباع القوانين؛ فالخيارات التي تصنعها الإدارة تصبح القوة التي تقرر طبيعة النظام الإداري والنظام الذي يتم اختياره يصبح نظام التفاعل المؤثر للمنظمة.

ب. مجموعة المتغيرات المتداخلة أو الوسيطة: وتنبع من المتغيرات السببية الأنفة الذكر، وهي تمثل طبيعة الدافعية، نوع الاتصال، بالإضافة إلى جوانب أخرى من الوظائف التنظيمية.

ج. مجموعة النتائج أو المخرجات: وتمثل مقياس نجاح المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على طبيعة ونوعية العمل الداخلي لها.

لقد توصل ليكرت إلى أن العوامل السببية الرئيسية هي: المناخ التنظيمي وسلوك القيادة والتي تؤثر بصورة جوهرية على طريقة التعامل الفردي بين الأعضاء وعمل المجموعات.

ثانياً، نموذج هالبن وكرفت:

قام هالبن وكرفت بوضع نموذج لتقييم المناخ التنظيمي من خلال الأفراد الذين يعملون في المنظمة لاعتقادهما أن مفاهيم هؤلاء الأفراد وإدراكاتهم تعتبر مصدراً صادقاً لجمع البيانات الضرورية عن المناخ، ومع أن البيانات التي تؤخذ من أفراد المنظمة ربما لا تكون موضوعية أو لا تعكس الواقع، إلا أن ما يدركه هؤلاء الأفراد عن خبرتهم في المنظمة يعد الواقع الذي يجب وصفه. وأما الغرض من تقدير المناخ التنظيمي فهو الحصول على وصف موضوعي لهذه الإدراكات.² وقد اقتصر النموذج على مجموعتين من العوامل هي:³

¹ عبد الله عبده محمد الفهيدى، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، 2009)، ص 46-47.

² المبيرك، مرجع سابق، ص. 79.

³ Halpin Andaew and Croft don, **The Organizational Climate Of School**, (Washington: DCUS Office of Education, 1962), P. 78.

أ. المجموعة الأولى: يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي ومكونة من أربعة عوامل، وهذه العوامل هي:

- الألفة (Intimacy): أي مدى تمتع أعضاء التنظيم بعلاقات صداقة داخل العمل وعلاقات اجتماعية خارج بيئة العمل؛

- الانفصال (Disengagement): يشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العمل في النظام؛

- الروح المعنوية (Morale): وتشير إلى مستوى معنويات المجموعة؛

- العائق (Hindrane): يتناول شعور أفراد التنظيم تجاه محتوى العمل وفيما إذا كان يتضمن واجبات روتينية ومهام كثيرة وغير ضرورية تعيق أعمالهم.

ب. المجموعة الثانية: يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة تجاههم وهي:

- الدفع (Thrust): يتناول سلوك الإدارة الذي يتصف بمحاولاتها الجادة لجعل التنظيم في حالة حركة دائبة ونشاط مستمر؛

- الاعتبارية (Consideration): المدى الذي يتعامل به المدير مع العاملين بكرامة واحترام واهتمام؛

- الانعزال (Aloofness): المدى الذي يوصف به المدير بأنه يقيم حاجزا اجتماعيا بينه وبين العاملين، أي أنه لا يبني معهم علاقة ود وصداقة؛

- التأكيد على الإنتاج (Production Emphasis): وتعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكدا بشيء من الحزم وكم من الأداء.

من خلال استخدام النموذج تبين لهالبن وكرفت أن هناك أنواعا متعددة من المناخات المتدرجة من المفتوح إلى المغلق وهي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، المناخ المنضبط، المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ المغلق. وهذه الأنواع من المناخ التنظيمي قد رتبت من جهة الانفتاح في مواجهة الانغلاق، ولذا فإن صفات المناخ المغلق تعد متناقضة تماما لصفات المناخ المفتوح.¹

ويعتقد الباحثان أن الخاصية الأساسية التي تحدد فاعلية المنظمة هي قدرة الرئيس على تكوين مناخ يسمح بظهور مبادرات قيادية من جهته أو جهة مرؤوسيه بكل يسر وسهولة. وهذه هي سمة المناخ المفتوح؛ وتميل

⁽¹⁾ المبيرك، مرجع سابق، ص ص. 79-80.

المنظمات ذات المناخ المفتوح إلى أن تكون ذات درجات أعلى في الانتماء والقدوة، العلاقات الإنسانية، ودرجات أقل في التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج، لذا يعد المناخ المفتوح أفضل أنماط المناخ التنظيمي.¹

ويركز هذا النموذج في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسة، يختص أولها: بمحتوى الوظيفة وما تتسم به من خصائص، ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات الفرد المكلف بأدائها؛ أما ثانيها: فهو طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه في العمل؛ وثالثها: يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أي أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوس.

ثالثاً، نموذج ليتوين وسترينجر:

طور ليتوين وسترينجر أداة لجمع ادراكات (تصورات) العاملين حول البيئة التنظيمية. وكانت حجتها أن الحقائق في المنظمة مفهومة فقط كما يدركها أعضاء المنظمة.² وبذلك عرفا المناخ التنظيمي عملياً، باعتباره محصلة مجموع تصورات الأفراد العاملين في المنظمة.³ استخدم الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، محددين أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها فيما يلي: الهيكل التنظيمي؛ المسؤولية؛ المكافأة؛ المخاطرة؛ الدفء؛ الصراع؛ الدعم؛ المعايير والهوية.⁴

كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان، التي تقف على طبيعة المناخ التنظيمي، المستخدم من طرف العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة التي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية. وتحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان، وهي:⁵

1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة؛

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية؛

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص. 80.

⁽²⁾ Stringer And Litwin, Op, Cit., P. 42.

⁽³⁾ Ibid, P. 66.

⁽⁴⁾ عبد الله الطجم وطلق السواط، السلوك التنظيمي، (جدة: دار حافظ للنشر، 2003)، ص. 149.

⁽⁵⁾ الصيرفي، مرجع سابق، ص. 270-271.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة؛

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة؛

9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

تناول هذا النموذج أبعادا متعددة ومتباينة تتضمن جانبي التنظيم البنائي والسلوكي، إلى جانب اهتمامه بدراسة البعدين الرئيسيين في نموذج هالبن وكرفت، وهما النمط القيادي، ونمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل. وفقا ليتوين وسترينجر، فأسلوب القيادة هو عامل حاسم لجودة أي مناخ تنظيمي. والمدير الجيد يجب أن يعمل على خفض القلق، وخلق شعور من الثقة والأمن من خلال التواصل وبناء الثقة. مع التركيز على فرق العمل وأهم الأهداف. كل هذه الإجراءات تتم من خلال إشراك الموظفين في عملهم وربطهم أكثر بمنظمتهم. وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد من أكثر النماذج تركيزا على الجانب النفسي للعاملين.

رابعا، نموذج ستيرن (Organizational Climate Index) (OCI):

انطلق جورج ستيرن في دراسته للسلوك التنظيمي، من آراء علماء النفس الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة. وجد ستيرن، علاقة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة، واعتمادا على نموذج (الحاجات-الضغط) التي تعمل على تكوين الشخصية الإنسانية وقولبتها، والذي يؤكد على أن الشخصية هي حصيلة التفاعل الدينامي بين الحاجة (الداخلية والخارجية) والضغط الناشئ عنهما، والذي يعادل الضغوط البيئية التي تؤدي إلى تكيف السلوك، حيث إن الحاجات تعد قوى مؤثرة في الإدراك والسلوك، بينما يعد الضغط من الأوضاع المعيقة للحاجات، وهذه الأوضاع هي المناخ التنظيمي. وقام الباحث ببناء قائمة المناخ التنظيمي لقياس المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين يحتوي كل منهما على عدة محاور كما يلي:¹

¹) G. Stern George, **People in Context Measuring Person-Environment Congruence In Education And Industry**, (New york: John Willey and Sons, inc., 1970), P. 7.

أ. البعد الأول: يتضمن التركيز على النمو ويساعد على نمو الأفراد، كما يهتم بالأنشطة التعاونية ومحاوره

أربعة هي: حياة الجماعة، المناخ الفكري، احترام الذات، معايير الإنجاز؛

ب. البعد الثاني: ويهتم بإتباع الإجراءات الإدارية البيروقراطية، وتشجيع العزلة الاجتماعية وقمع محاولات

التعبير عن الذات، وأبعاده هي: النظام والترتيب، ضبط الواقعية، العزلة، حماية الجماعة.

ومن خلال تطبيق أداة الدراسة تمكن ستيرن، في ضوء الدرجات التي تحصل عليها المؤسسة في كل من بعدي

النمو والضبط، من تحديد أربعة أنواع من المناخ التنظيمي وهي:¹

- مناخ ذو درجات عالية في بعدي الضبط والنمو الفردي؛
- مناخ ذو درجات منخفضة في بعدي الضبط والنمو الفردي؛
- مناخ ذو درجات عالية في النمو الفردي ومنخفضة في بعد الضبط؛
- مناخ ذو درجات عالية في بعد الضبط ومنخفضة في بعد النمو الفردي ويفتقد هذا المناخ إلى الجو التعاوني الودي ويركز على العمل.

خامسا، نموذج كوزلوسكي ودوهيرت:

قام كل من كوزلوسكي ودوهيرتي في عام 1989 بإعداد مقياس العلاقات الشخصية لقياس معاملة الموظفين من قبل المديرين والمشرفين (الاحترام والثقة) والعلاقة بين الموظفين. تستند فكرة النموذج إلى أهمية النمط القيادي، وطبيعة التعامل بين القادة والمرؤوسين في التأثير على إدراك وتفسير العاملين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. أكد الباحثان على أن للمناخ التنظيمي خصائص مميزة تعمل على إثارة سلوك الأفراد باعتبارها محدد مهم للدفاعية والسلوك.² وتوصل الباحثان إلى أحد عشر بعدا تمثل أبعاد المناخ التنظيمي في هذا النموذج وهي على النحو الآتي:³

- | | |
|----------------|--------------------------------|
| 1- هيكل العمل؛ | 2- فهم الوظيفة؛ |
| 3- المسؤولية؛ | 4- المحاسبة والمسائلة الشخصية؛ |
| 5- المشاركة؛ | 6- تركيز المشرف على العمل؛ |

¹ المبيرك، مرجع سابق، ص ص. 82-83.

² S. W. J. Kozlowski, & M. L. Doherty, Integration Of Climate And Leadership: Examination Of A Neglected Issue. **Journal Of Applied Psychology**, (1989), 74, PP. 546-547.

³ Ibid, PP. 549-551.

7- العمل الجماعي؛ 8- التعاون بين المجموعات؛

9- انسياب الاتصالات؛ 10- الإشراف المساند أو الداعم؛

11- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها.

ويتضح من عرض هذه النماذج تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ويعزى هذا التباين جزئياً إلى البيئات التي تمت دراستها، وإلى تباين المقاييس المستخدمة في وصف المناخ التنظيمي، واختلاف الأفراد في إدراكاتهم الواعية أو غير الواعية المعبرة عن اهتماماتهم بأبعاد المناخ التنظيمي. ويضاف إلى هذا اختلاف المداخل البحثية المستخدمة في تلك الدراسات، ورغم هذا التباين في النماذج والمقاييس، إلا أن دراسات المناخ التنظيمي ساعدت على تحديد مجموعة خصائص وأبعاد مؤثرة في متغيرات العملية الإدارية.

المبحث الثاني: مجالات قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وأيضاً إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له والتي يتحدد وفقها النمط المناسب. ويعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات الوصفية إذ يتم قياسه من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ انطلاقاً من أبعاده ونمطه السائد.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

هناك تمايز واسع بين الباحثين في استخدامهم للأبعاد التي من خلالها يتحدد نمط المناخ التنظيمي، وهو ما لوحظ في دراسة نماذج المناخ التنظيمي. وترجع هذه الاختلافات في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين الذين ينتمون إلى منظمات أعمال صناعية، مدارس أو دوائر حكومية، وحسب المقاييس والمداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي (موضوعية أو نوعية)، الأمر الذي جعل من الصعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات، ورغم ذلك فهناك محاولات كثيرة من باحثي المناخ التنظيمي لتطوير أبعاداً عامة وعملية يمكن على أساسها قياس المناخ التنظيمي في أي منظمة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها وشكلها القانوني ومكان وجودها. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي المتوافقة مع هذا البحث فيما يلي:

1- بعد الهيكل التنظيمي: يعتبر البناء التنظيمي للمنظمة بمثابة الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة، يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد والوقت والتكاليف، لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل وتحديد الخطط المعتمدة لإنهاء الأعمال، ويتعلق بطبيعة الأعمال أيضا نوعية هذه الأعمال، وهل هي أعمالا روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة تتيح التجريب والتفكير على تنمية الإبداع وإثارة التحدي.¹

ويمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وهو بذلك يمثل الرباط الذي يجمع أجزاء المنظمة المختلفة، كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات.²

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل. وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وأيضا طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.³

⁽¹⁾ القريوتي، مرجع سابق، ص 360-361.

⁽²⁾ عبد العزيز صالح ابن حنبل، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جدية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 192.

⁽³⁾ القريوتي، مرجع سابق، ص. 361.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف لا بد وأن يتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية.¹ ويعتمد الهيكل التنظيمي على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية لذلك ليس هناك هياكل مثالية معتمدة لكل المؤسسات. ومن متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة على المناخ التنظيمي ما يلي:

- حجم المؤسسة: ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة واتساع حجم عملها من حيث عدد المستويات الإدارية فيها وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل تلك المنظمة، حيث يؤثر حجم المنظمة على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل، فالمنظمات الكبيرة الحجم كثيرة التعقيدات وتؤثر على درجة مرونة التنظيم وقد تركز مناخا تنظيميا يميل إلى الجمود.²

- رسمية التنظيم: وتشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، وتختلف درجة الرسمية من منظمة إلى أخرى وفقا للفلسفة الإدارية السائدة وهذا ينعكس على بيئة العمل والمناخ التنظيمي.³

- درجة مركزية التنظيم: ويعني مدى تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار في المستويات العليا، ومدى تفويض تلك السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، حيث تؤثر المركزية واللامركزية على طبيعة المناخ التنظيمي الذي سيسود المنظمة.⁴

كما تؤثر نوعية البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة صناعية متغيرة يزداد تعقد الهيكل التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل تصنيعا وأكثر استقرارا.⁵

(1) خضير كاظم حود، السلوك التنظيمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص. 169.

(2) الشيخ فواد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 5، (عمان: مركز الكتب الأردني، 1995)، ص ص. 139-140.

(3) بني أحمد، مرجع سابق، ص. 49.

(4) المرجع نفسه.

⁵ J. Hodge And W. Anthony, **Organization Theory**, (Boston: Allyn And Bacon. Inc., 1979), P. 243.

2- بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات: إن لنمط القيادة، التي يعمل النظام ضمن أطره، تأثيراً على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، بناء على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي.¹

فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة الإداري في توجيه الطاقات والقدرات بشكل يمكن من الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وأقل كلفة. إن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها، ومدى قدرة تلك التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.² فالطريقة التي يسلكها المسؤول تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام وبينهم وبين إدارة النظام، وبالتالي تؤثر على المناخ التنظيمي العام الذي يسود النظام. ومن طرق الإدارة المستخدمة نجد:

- الإدارة بالقيم: هي تلك الإدارة التي تتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والنية الصادقة. فالإدارة بالقيم منهج يتميز بكل الكمال والفضائل التي يمكن استثمارها في تحقيق أداء متميز وفعال، يساهم في تنمية وتطوير المنظمة وخلق جو من المحبة والتآلف بين أعضاء الفريق العامل، مما يساهم في تنمية الروح الجماعية ويعزز الانتماء والولاء والرضا عن المنظمة والعمل.³

- الإدارة بالأهداف: تتسم الإدارة بالأهداف بتضافر جهود كل من الرئيس والمرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الهدف المسطر، ومساهمة كل طرف في تحقيق النتائج المطلوبة والمتفق عليها، وتتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص التي تدعم العاملين وتزيد ولائهم

(1) الطويل، مرجع سابق، ص. 142.

(2) محمد جاسم محمد العبيدي، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 114.

(3) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 56.

لمنظمتهم وحبهم لعملهم، ومن أهمها نجد تنمية الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.¹

- الإدارة بالتفويض: تعتبر الإدارة بالتفويض من الطرق الناجحة في إشراك المرؤوسين، وتحملهم مسؤولية جزئية عن الأعمال الموكلة إليهم والقرارات التي تخصها، فهي تؤدي إلى انسياب السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أدنى مستوى التنظيم، فالإدارة بالتفويض تزيد من ولاء ورضا وتقدير الموظفين.²

- إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة على التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.³

- الإدارة بالحب: إن القيادة بالحب هي قيادة التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة والبساطة والمرح، ورسالتها في ذلك تقدير ورعاية الآخرين لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولتحقيق الإدارة بالحب لا بد من الاستحواذ على قلوب العاملين حتى يقفوا في حب منظماتهم، وأن تكون العلاقة بينهم وبين المنظمة علاقة أخذ وعطاء، والمشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين.⁴

- الإدارة على المكشوف: تقوم الإدارة على المكشوف على عدم وجود أسرار يمكن إخفائها على العاملين. ذلك أن زمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي قد ولى ولم يعد له في عصر الانفتاح والشفافية والديمقراطية والتقنية والإعلام والعولمة أية قابلية، إذ حلت الإدارة المرئية التي لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً للشك ولا للتأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. هذا المنهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره. فحين تشتد الحاجة للابتكار يصبح فتح سجلات الشركة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات أكثر أهمية من السرية وإخفاء المعلومات عنهم.⁵

(1) المرجع نفسه.

(2) روبرت مادوكس، التفويض الفعال، ورقة الكتاب، 2012/10/24،

<http://rybwar.jeeran.com/edara/archive/2006/11/120261.html>

(3) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 27.

(4) "الجانب الإنساني في الإدارة"، مجلة الترجمة اللغوية العصبية، 2013/08/12، <http://nlpmagazine.net>

(5) جون شيبستر، الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 15، (1996)، ص ص. 2-3.

ولأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمة، يمكن تصنيفها¹ إلى ثلاثة أنماط قيادية هي:

أ. **النمط الديكتاتوري (التسلطي):** ينفرد القائد في هذا النمط بالرأي واتخاذ القرارات دون إشراك مرؤوسيه، فتكون العلاقة بينه وبينهم قائمة على الخوف والإرغام، وعدم ترك مساحة لحرية الرأي والتعبير أو المناقشة، إذ يطلب منهم التنفيذ للأوامر والتوجيهات دون مناقشة، ولم يقف الأمر عند ذلك، بل أن المديرين من هذا النوع كثيرون يتدخلون في تفاصيل أعمال المرؤوسين، لانعدام ثقته بقدراتهم، كما يسعى أن تكون العلاقات بين الأعضاء ضعيفة حتى لا يحصل تكتل ضده.² فهذا النمط قد يؤدي إلى زيادة في الإنتاج في حالة حضور المدير، ولكنه يقل في غيابه، بل وقد يخلق مشكلات أخرى، فقد يتسبب مع مرور الوقت في بلادة المرؤوسين، كما أن رد الفعل المتوقع من المرؤوسين، هو عدم شعورهم بالرضا عن العمل، فتسود السلبية، وتنعدم روح التفكير والإبداع والتعاون في حل المشكلات.³

ب. **النمط الترسلّي (الفوضوي):** يترك القائد الترسلّي (الفوضوي) للمرؤوسين الحرية المطلقة في العمل دون تدخل منه، فيتخلى عن القيام بمهامه ومسؤولياته وتفويض جماعة العمل في أداء أعمالهم دون توجيه أو متابعة أو التدخل عند الحاجة، ويطلق على هذا النوع من النمط "قيادة عدم التدخل" حيث تعطي حرية كاملة للمرؤوسين لتحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ولأن طبيعة السلوك البشري تحتاج إلى التوجيه المناسب في الوقت المناسب فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى ضياع وحدة العمل كفريق متكامل، ويبعث على عدم احترام الجماعة شخصية القائد لانعدام دوره كقائد، وبخاصة عندما يواجه المرؤوسون مواقف صعبة في العمل، كما أن القائد نفسه يشعر بالضياع والقلق وعدم قدرته على التصرف؛ فهذا النوع أقل أنواع القيادة إنتاجاً.⁴

ج. **النمط الديمقراطي:** يقوم القائد الذي يستخدم النمط الديمقراطي بإشراك المرؤوسين في وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها وتقويمها، فالمسؤوليات في ظل هذه القيادة موزعة على الأفراد، كما أنه يفوض جزءاً من سلطاته إلى بعض مرؤوسيه، ويقوم بمساعدة ودعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم إلى جانب

⁽¹⁾ يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية؛ ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية؛ ومن وجهة نظر التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية. وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وقيادة أوتوقراطية (ديكتاتورية) وثالثة متحررة (ترسلية).

⁽²⁾ نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط 5، (عمان: الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995)، ص. 154.

⁽³⁾ كريم علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، **علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل**، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص. 44-45.

⁽⁴⁾ ندى عبد الرحيم المحامدة، **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، (دون بلد النشر، دون دار النشر، 2005)، ص. 31.

أهداف المنظمة، لأنه يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعة وقبولهم لقيادته، فهو يستخدم القيادة الذاتية كوسيلة لحفز العاملين وترشيد العمل وضمان الولاء للحصول على أفضل النتائج.¹ وأيضا يعتمد القائد الديمقراطي على أسلوب إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والأخذ برأيهم في معظم قراراته، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب القيادية فعالية وأكثر قبولا لكونه عملي وسهل التطبيق لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين، ومن ثم يدفع بالعمل إلى التقدم، كما يؤدي إلى التعاون المستمر والشعور بالرضا، وزرع الثقة المتبادلة بين جميع من في المنظمة.²

3- بعد العلاقات والاتصالات: يعتمد التفاعل الإنساني في المنظمة على دينامية الجماعة من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة، والتفاعل بين الجانب الفني، المتمثل في العمل وخطواته وأساليبه وإجراءاته وتقنياته ومختلف التكنولوجيا المستخدمة فيه، والجانب الإنساني، المتمثل في دوافع الأفراد وعلاقاتهم وأهدافهم وقيمهم ومختلف العناصر المؤثرة في سلوكهم؛ فكلما كان هذا التفاعل إيجابيا كان ذلك في صالح الطرفين: المنظمة والأفراد.

إن مفهوم العلاقات الإنسانية، في الإدارة من المفاهيم الحديثة نسبيا ومثلت نقلة نوعية في الفكر الإداري، يقوم على التفاعلات بين الأفراد، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تفاعل الأفراد في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، يحققون من خلاله رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي.

الإنسان اجتماعي بطبعة، لا يعيش بمفرده، وإنما لابد أن يحتك بغيره من الناس ويقيم معهم علاقات شتى، لاسيما داخل النسق التنظيمي، وسلوك الإنسان في الجماعة لا يؤثر فقط في نفسه، وإنما يتعدى ذلك إلى الجماعة، وبالمقابل يتأثر سلوك الإنسان بما يفعله الآخرون، لذا فالعلاقات الإنسانية في المنظمة تعني التفاعل الاجتماعي الذي ينبغي أن يقوم على الاحترام المتبادل، والصدق والثقة وتقدير الآخرين والتعبير عن الذات، والشعور بالأمن والطمأنينة. وتقوم العلاقات الإنسانية على أساس الإيمان بقيمة الفرد وكرامته، واحترام شخصيته ورأيه، وعلى العدل في المعاملة، والمشاركة والتعاون بين أفراد المجتمع؛ لذلك شكل موضوع الجماعة وحركته حيزا هاما في أدبيات العلوم التنظيمية والإدارية، حيث أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية، يعتمد بالدرجة الأولى على

¹ عبد العزيز صالح ابن حنبلور، أصول و مبادئ الإدارة العامة، (عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 143.

² المحامدة، مرجع سابق، ص. 31.

مدى تقدم العلاقات الإنسانية في المنظمة، فرغبة الفرد العامل بانتمائه إلى الجماعة التي يعمل معها، وإلى المنظمة التي يعمل فيها، من أكبر العوامل أهمية في تحديد إنتاج الفرد.¹

المناخ الاجتماعي ينتج من تفاعل الأفراد وفقا للخصائص التي يتسم بها الأفراد، فمن خصائص الفريق الفعال في المنظمة الوضوح في الرسالة والأهداف، الإبداع في العمل، تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، الانفتاح، التواصل والصدق، ويتضمن ذلك مدى إحساس المرؤوسين بقدرتهم على الاتصال وجرأتهم على مناقشة الأمور، وكيفية نمط ونوع الاتصال هل هو عموما تنازليا أم يتيح مجالا للاتصال من أسفل إلى أعلى. إن إتاحة فرصة التواصل تؤدي إلى حرية الحركة وإبداء الآراء والمقترحات والتحفيز على التفكير بعقلانية وانفتاح، ويعطي فرصة للمرؤوسين للتعلم والتطور.

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا هاما في المناخ التنظيمي. إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.²

إن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في بناء العلاقات والتواصل يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتسم بالصدق والأمانة والإخلاص مع العاملين تحصل على تعاونهم وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المؤسسة، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها أن التفاهم يشكل تهديدا لها.³

4- بعد الحوافز والعوائد: يتطلع العامل من خلال عمله إلى الحصول على العوائد المادية والمعنوية التي تشبع حاجاته المختلفة وتحقق رغباته المشروعة، مقابل واجباته، ويعتبر الأجر الشهري من الحوافز المادية الأساسية، كما يدخل ضمن هذه الحوافز: المكافآت، وضمان استقرار العمل، والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي، والعامل في أي مؤسسة يتوقع أن يحصل على الترقيات في هيكل الوظائف بما يسمح له بالارتقاء الوظيفي، ومن العوائد والمزايا المعنوية، تحقيق الشعور بالأمن النفسي والرضا الوظيفي، وأن يحصل على

¹ محمد عباس، مرجع سابق، ص. 90.

² فليله والسيد، مرجع سابق، ص. 297.

³ المغربي، مرجع سابق، ص. 304.

الحوافز والمكافآت نظير الأعمال الإضافية التي يؤديها، ومن هذه الأعمال أن يكلف بأعمال خارج إطار دوامه الرسمي، أو تكليفه بأعمال زائدة لتغطية النقص في أعداد العاملين، فالأعمال الإضافية أو الإبداعية يستحق أصحابها التقدير والإثابة، وبالتالي عدالة توزيعها على العاملين في حالة العمل الجماعي.

يتكون المناخ التنظيمي الايجابي ويطور في ظل عدالة التعامل مع العاملين والمساواة بينهم، من خلال وضع مقاييس وأنظمة عادلة وغير منحازة للمكافآت والأجور وأيضا للترقيات والعقوبات بالإضافة إلى التدريب، وهو ما ينسحب على ارتياح ورضا العاملين وتحفيزهم مما يقود إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف؛ إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.¹

ويعد نمط المكافأة والعقاب مهما، فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعتلا للإبداع، أما إذا أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان ذلك ايجابيا. أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية، فإن ذلك يعد مناخا تنظيميا سلبيا. كما يتضمن نمط المكافآت وأسس تحديد العلاوات والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، تحديد منطلقات تنفيذها سواء أكانت على أساس الجدارة أم الأقدمية أم القدرة أم على أية أسس أخرى يعتمدها النظام المؤسسي.²

إن الهدف من المكافآت والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح. ويقع العقاب على كثير التغيب وغير المنجز لمهامه 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.³

(1) حمود، مرجع سابق، ص. 175 .

(2) الطويل، مرجع سابق، ص. 144.

(3) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، ط 2،

عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، (1994)، ص. 304.

مما سبق يمكن استنتاج أن أبعاد المناخ التنظيمي آنفة الذكر تتكامل فيما بينها، لوجود علاقة تفاعل بين كل بعد وبقية الأبعاد، ويعتبر بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات بأساليبها المختلفة البعد الرئيس الذي من خلاله يتم هذا التفاعل، ومن ثمة ينتج نوعا معينا من أنماط المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

أدى استخدام أدوات قياس المناخ التنظيمي إلى محاولات من الباحثين لتصنيف المناخ التنظيمي إلى عدة أنماط.¹ فقد أظهرت نتائج دراسة هال المقارنة، التي أجراها لتحديد درجة التطابق بين إستبانة هالبين وكرافت لقياس المناخ التنظيمي ونموذج ليكرت لتصنيف المناخ التنظيمي، وجود علاقة ايجابية معنوية بين الأداتين،² فقد أشار هالبين وكرافت إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف والمغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبين وكرافت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي موضحة كما يلي:

1- المناخ المفتوح: تتميز المنظمة ذات المناخ المفتوح بدينامية مميزة، ويلاحظ أن أنشطتها تتحرك بفعالية باتجاه الأهداف المرسومة. وفي هذا المناخ تسود الروح المعنوية العالية بين الأعضاء الذين يعملون بروح الفريق الواحد، لأنهم ليسوا محكومين بأعمال وتقارير روتينية أو أي إعاقة من قبل المدير، كما يتمتع الأعضاء بعلاقة قوية أساسها حب العمل، والتفاهم ولذلك فهم يمتلكون الرغبة في التغلب على الصعاب، ويحرصون على تقدم منظماتهم ويكونون فخورين بها، لأنهم يرون من خلالها إنجازاتهم تتحقق ويكفلها النجاح دائما. ويضاف إلى ذلك سلوك المدير الذي يعمل في مناخ كهذا يتميز بالقدرة على حسن التصرف حسب مقتضيات الموقف، ولا يهتم بالشكلية في العمل أو أداء الأعمال بمفرده بقدر ما يهتم بمشاركة العاملين وإتاحة الفرصة أمام المبادرات القيادية لديهم بالظهور، كما يعمل على مساعدتهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية

⁽¹⁾ اختلف الباحثون في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، فنجد نتيجة لذلك المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، وهناك المناخ التنظيمي الأخلاقي والمناخ التنظيمي الإبداعي والمناخ التنظيمي التقليدي.

²⁾ W. Hall John, "A Comparison of Halpin & Croft's Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems", **Paper presented at Northeast Educational Research Association Annual Convention**, (November, 1970), P. 9.

وبناء الثقة بينهم.¹ ومن ثم فالمناخ المفتوح يتميز ب: ارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ انخفاض العائق؛ متوسط الألفة؛ متوسط الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.²

2- مناخ الإدارة الذاتية: ويتميز هذا المناخ بمنح الحرية الكافية للعاملين لينموا تفاعلهم البنائي حتى يستطيعوا تحديد الطرائق التي تكفي احتياجاتهم الاجتماعية، والذي قد يكون على حساب الأهداف والنتائج، وفي ظل هذا المناخ يعمل العاملون كفريق واحد رغم وجود مجموعة تهدف لإفساد هذا المناخ. كما يسمح هذا التنظيم المناخي الجيد المجال للمدير لوضع اللوائح ورسم الإجراءات التي تحدد العمل مع توفير الوسائل التي تساعد العاملين في أعمالهم. وعموما، فإن هذا المناخ يبحث عن سعادة العاملين، وهو مناخ من ترتفع فيه الروح المعنوية بدرجة تكون قريبة مما يوفره المناخ المفتوح.³ ويتميز مناخ الإدارة الذاتية ب: ارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ انخفاض العائق؛ متوسط الألفة؛ ارتفاع الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.⁴

3- المناخ الموجه: وفي هذا المناخ يكون التركيز نحو خدمة العمل أكثر من خدمة الحاجات الاجتماعية للأفراد، فالأعضاء يعملون بجدية ويكونون مشغولين تماما بعملهم دون وجود الوقت الكافي للعلاقات الودية ومناقشة الأخطاء والتفاهم ويظهر نوع من الانعزالية وتكون الروح المعنوية متوسطة، ويهتم المدير بانجاز العمل أولا ويسود تصرفاته مبدأ التوجيه والسيطرة، ولا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية كما أنه لا يسعى إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد بالدرجة المطلوبة.⁵ ويتميز هذا المناخ ب: ارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ ارتفاع العائق؛ انخفاض الألفة؛ متوسط الانعزالية؛ انخفاض الاعتبارية؛ ارتفاع الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.⁶

4- المناخ العائلي: تظهر الصورة الرئيسة لهذا المناخ في إطار الصداقة والمودة الذي يعمل فيه المدير والأعضاء، حيث تكون درجة إرضاء الحاجات الاجتماعية جيدة مقابل انخفاض درجات السيطرة والتوجيه، إذ يعمل المدير والعاملون كل في جانبه، بينما لا يسعى المدير إلى إعاقه الأعضاء وتحميلهم المهام الروتينية. لذا، فإن

1) Halpin and Croft, Op. Cit., 1962, P. 80.

2) N. Mohan and J. Ashok, "Organizational Climate and Attitude of Teachers a Co-Relational Study", **European Journal Of Social Sciences** – Vol. 22, (2011), P. 601.

3) Halpin and Croft, Op. Cit., 1962, P. 82.

4) Mohan Ashok, Op. Cit., P. 601.

5) Halpin and And Croft, Op. Cit., 1962, P. 83.

6) Mohan and Ashok, Op. Cit., P. 601.

الروح المعنوية تبدو متوسطة والروح الأسرية التنظيمية تبدو ظاهرة، ويشعر المدير بأنه جزء من المجموعة، كما أنه لا يركز على الإنتاج أو مراقبة الأداء ويستخدم قليلا من الإجراءات والقوانين التي توضح سير العمل، كما يجد نوعا من الاحترام من العاملين مقابل اهتمامه بمشاكلهم.¹ ويتميز هذا المناخ ب: متوسط الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ انخفاض العائق؛ ارتفاع الألفة؛ انخفاض الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.²

5- المناخ الأبوي: ويجمع هذا المناخ بين محاولات التحكم في العاملين مع محاولة إرضاء حاجاتهم الاجتماعية، حيث يغلب على سلوك المدير طابع الشكلية والتوجيه والسيطرة والتركيز على الإنتاج إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في ذات الوقت، كما يبدي مستوى متوسط في القدرة على إنجاز العمل لكنه غير مقنع للعاملين للاقتداء به، بينما يبدو التباعد والانقسام واضحا بين العاملين، فهم لا يعملون سويا ولا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات تاركين المبادرة للمدير الذي يقوم بدور الأب معهم، كما أنهم لا يتمتعون بالألفة والصدقة فيما بينهم ويتضايقون من المهام الروتينية والواجبات الإدارية، لذا، فإن درجة الرضا في هذا النمط تكون قليلة والروح المعنوية تميل للانخفاض.³ ويتميز هذا المناخ ب: انخفاض الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ انخفاض العائق؛ انخفاض الألفة؛ انخفاض الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.⁴

6- المناخ المغلق: وهذا المناخ ليس له أي تأثير في توجيه أنشطة الأعضاء ولا يشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ولا يميل للبحث عن رفاهيتهم، وهو أكثر الأنماط المناخية انغلاقا، فيه يكون التباعد سائدا بين العاملين الذين يعملون مع بعضهم البعض، وترتفع درجات الإعاقة والشكلية في العمل، والتركيز العالي على الإنتاج من قبل المدير الذي تكون تعليماته معقدة وغير مرنة، كما أنه لا يهتم بالعلاقات الإنسانية والمشاركة ولا يشجع على ظهور المبادرات القيادية لدى الأعضاء، ولذا تبدو المنظمة راكدة وبطيئة النمو.⁵ ويتميز هذا المناخ ب: انخفاض الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ ارتفاع العائق؛ متوسط الألفة؛ ارتفاع الانعزالية؛ انخفاض الاعتبارية؛ انخفاض الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.⁶

¹Halpin And Croft, Op. Cit., 1962, P. 85.

² Mohan and Ashok, Op. Cit., PP. 601-602.

³ Halpin And Croft, Op. Cit., 1962, P. 86.

⁴ Mohan and Ashok, Op. Cit., P. 602.

⁵ Halpin And Croft, Op. Cit., 1962, P. 88.

⁶ Mohan and Ashok, Op. Cit., P. 602.

ويبين الجدول التالي درجة كل نوع من أنواع المناخ التنظيمي وفق الأبعاد الثمانية لهالين وكرافت.

جدول رقم 3

درجة كل نوع من أنواع المناخ التنظيمي وفق أبعاد هالين وكرافت

نوع المناخ	البعد	الروح المعنوية	الانفصال	العائق	الألفة	الانعزالية	الاعتبارية	الدفع	التأكيد على الإنتاج
المناخ المفتوح	ارتفاع	ارتفاع	انخفاض	انخفاض	متوسط	متوسط	ارتفاع	متوسط	انخفاض
مناخ الإدارة الذاتية	ارتفاع	ارتفاع	انخفاض	انخفاض	متوسط	ارتفاع	ارتفاع	متوسط	انخفاض
المناخ الموجه	ارتفاع	ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	انخفاض	متوسط	انخفاض	ارتفاع	ارتفاع
المناخ العائلي	متوسط	ارتفاع	ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	متوسط	انخفاض
المناخ الأبوي	انخفاض	ارتفاع	ارتفاع	انخفاض	انخفاض	انخفاض	ارتفاع	متوسط	ارتفاع
المناخ المغلق	انخفاض	ارتفاع	ارتفاع	ارتفاع	متوسط	ارتفاع	انخفاض	انخفاض	ارتفاع

Source : N Mohan and J Ashok, "Organizational Climate and Attitude of Teachers a Co-Relational Study", *European Journal of Social Sciences* – Vol. 22, (4), (2011), PP. 601-602.

من خلال الجدول رقم 3 يتضح أهمية المناخ المفتوح، بحيث يعد من أفضل أنواع المناخ التنظيمي اللازم لخلق المبادرات القيادية وذلك لتمييزه بما يأتي:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية؛
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة؛
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد؛
- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة؛
- إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل؛
- التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين؛
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.

والمناخ المنفتح يتميز بخصائص تقوم على الموثوقية من جانب كل من مسؤول النظام والعاملين فيه، والمسؤول هنا يدير مؤسسته من خلال تمثله سلوك القدوة فيها، والعاملون يتميزون بدورهم بالالتزام والعمل معا بروح الفريق.¹

¹ الطويل، مرجع سابق، ص. 151.

من متطلبات المناخ الجيد سيادة روح الثقة بين العاملين في النظام وإتاحة الفرص لمشاركتهم في عملية صنع القرارات، فضلاً عن انفتاح إدارة النظام على العاملين فيه، ودعم الإدارة وتقديرها لهم، وصون سبل الاتصال والتواصل معهم مع ضمان الجدوية في التعامل مع معطيات هذا الانفتاح. وكذلك الاهتمام بتحقيق درجة التوازن بين بعدي الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان في النظام، أو بعبارة أخرى بين بعدي كيفية أداء النظام وكم هذا الأداء.¹

مما سبق يمكن أن يلاحظ المرء أن الأنماط المناخية المختلفة تتبع نمط القيادة السائد في المنظمة. وهنا لا بد من التأكيد على أن المناخ التنظيمي ما هو إلا انعكاساً للفلسفة الإدارية وتطويرها عبر المراحل المختلفة لتطور الفكر التنظيمي، كما أن طبيعة عمل المنظمة له أثر على المناخ التنظيمي السائد كأن تكون منظمة خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية، مدنية أو عسكرية.

المطلب الثالث: البيئة كمجال لقياس المناخ التنظيمي

يؤدي العمل في مكان وفي بيئة معينة في ظل ظروف معينة تؤثر بدون شك في سير هذا العمل، وعند الحديث عن البيئة التنظيمية فيكون الحديث عن مفهوم واسع يتجاوز مفهوم التنظيم نفسه، وذلك لأن المنظمة تعيش ضمن نظام شامل، فهي نظام فرعي في هذا النظام الواسع الذي يطلق عليه البيئة.

والبيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل، أو هي كل ما يحيط بالإنسان من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية،² وبالنسبة للمنظمة هي تلك الأهداف والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة، أو هي الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة بالعمليات التشغيلية. ويقصد بالعوامل المحيطة بأنها الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة.³

وتصنف بيئة المنظمة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، فالبيئة الخارجية هي التي توجد خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها كالبيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والبيئة السياسية والبيئة القانونية والتقنية.

¹ المرجع نفسه، ص. 152.

² أحمد ركي بلوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة بيروت، 1992)، ص. 135.

³ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، (عمان: مطبعة الصفدي، 1992)، ص. 33.

لقد أولت المنظمات المعاصرة للبيئة المحيطة بالمنظمة أهمية كبيرة، ولا سيما في مجال خلق التوازن والتكيف والاستقرار، كما أكدت أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة، لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر الاهتمام، لأن إهمالها لها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أدائها والمحافظة على البقاء والتنافس.¹ ذلك لأن للبيئة الخارجية المحيطة بالنظام أثرا مباشرا على مناخه التنظيمي العام وعلى كيفية رؤية العاملين فيه له، فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلبا على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى التي يعيش ضمن إطارها النظام؛ أما إذا كانت هذه المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.²

والبيئة الداخلية هي البيئة الموجودة داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، كما تشمل مجموعات العمل، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظم الأجور ونظام الحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية،³ والبيئة الداخلية تتضمن معظم أبعاد المناخ التنظيمي. وتتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين رئيسيين هما:

أ. **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب في: العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، العلاقات بين أعضاء الإدارة، العلاقة بين العاملين بعضهم بعضا وعلاقة المنظمة بالمجتمع المحلي، ومنها كذلك مستوى التعاون وتبادل المعلومات بين العاملين من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وبيان الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ودقة التعليمات الصادرة من الرؤساء، ووضوح مستوى الأداء الذي يجب أن يؤديه العامل، وعدم تضارب الأدوار، ووضوح المعارف والمهارات والقيم السائدة في التنظيم، ومنها أيضا ضغوط العمل التي يواجهها الإداريون والعاملون، وسياسة الإدارة في عملية تقويم الأداء، ومدى مشاركة أو على

(1) الصفار وآخرون، مرجع سابق، ص. 357.

(2) الطويل، مرجع سابق، ص. 142-143.

(3) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص. 173-174.

الأقل مدى وضوح معايير التقويم، ومدى الاستفادة من التغذية المرتدة عن جوانب القوة والضعف، ومدى موضوعيته، ومدى تأثيره الإيجابي أو السلبي في سجله الوظيفي التراكمي.¹

ب. بيئة العمل المادية: تمثل بيئة العمل المادية مسرح العمليات التشغيلية وتشمل خصائص المبنى، من حيث التصميم وتوزيع المكاتب والورش، كما تشمل التجهيزات وأدوات العمل والأثاث، ويندرج في هذا الإطار البيئة التكنولوجية، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية. وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءا منها، فإنها تعد أحد العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. ومن جهة أخرى، فإن المبالغة في الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبيا حيث يتصف بالجمود والإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.²

إن لطبيعة التكنولوجيا التي تسود جو العمل وظروفه أثرا في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير منفتحة تؤدي بالمناخ العام نحو الرتابة والسلبية، مما يؤثر سلبا على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانات وإبداعات العاملين وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم، والعكس صحيح بمعنى أن توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في أبعاده التكنولوجية يشكل ضمانا لسيادة مناخ منظمي صحي فيها.³

كما تتضمن بيئة العمل المادية الظروف الفيزيائية السائدة في مكان العمل، من حيث التهوية والإضاءة والنظافة والمساحات المحيطة بالعمل، وعدد ساعاته وفترات الراحة وأماكنها، و مستوى الهدوء، فهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها، لا شك أن

(1) محمد عباس، مرجع سابق، ص. 97.

(2) يوسف عبد بحر وأمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، (2010)، ص. 1185.

(3) العزاوي وجواد، مرجع سابق، ص. 415.

لسوء الظروف الفيزيائية في المنظمة آثار سلبية على أداء العامل إذ أن اختلال ظروف العمل المادية، من تهوية، رطوبة إضاءة، درجة حرارة، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات، يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية، فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر سوء المناخ التنظيمي وانخفاض الأداء.¹

ويرتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على العاملين، عدة عوامل مثل الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين، حيث أن تقارب الإطار البيئي والثقافي للعاملين، وظروف نشأتهم، لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم تجاه العمل وزملاء المهنة، كما أن تقدير المجتمع ونظرتة، وما يسود المجتمع من قيم، يؤثر بالإيجاب أو السلب على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل وفيه.

المبحث الثالث: تأثيرات المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

تحدد ملامح المناخ التنظيمي عن طريق التفاعل بين عدد من المتغيرات داخل المنظمة التي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات أعضاء العمل. وقد ينتج من خلال تلك التفاعلات مناخا تنظيميا مغلقا وغير صحي، ولكي تتفادى إدارة المنظمة الآثار السلبية لهذا النمط من المناخ وجب تحسينه ليصبح أكثر تشجيع وملاءمة للإنجاز والعطاء.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر في متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وأيضا على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ولا يمكن ذكر كل العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث عوامل هي:

أولا، العوامل الشخصية:

1- خصائص العاملين: لخصائص شخصية العاملين تأثيرا واضحا على مناخها التنظيمي، فالمنظمة التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم العالي، يكون مناخها مختلفا عن المنظمة التي يعمل فيها عاملون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي. وقد يختلف المناخ التنظيمي في المنظمات النسوية

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص. 165.

عن تلك المنظمات التي يغلب عليها الجنس الذكوري، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.¹

2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات تؤثر على إدراك الفرد سلبا للمناخ التنظيمي، وقد توجد شعورا بالذنب لدى الموظف فتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.²

3- الضغوط النفسية: يعرف الضغط بأنه تأثير داخلي لدى الفرد، ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، قد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو حفزه لتحسين الأداء.³ ويستجيب الأفراد للضغوط بطرق مختلفة، فقد يتكيف البعض مع الضغط، فيما يتجنبه آخرون أولا يحتملونه، ويعود ذلك إلى وجود ما يعرف بالعوامل الوسيطة التي تؤكد أو تضعف العلاقة بين مصدر الضغط ونتيجته. وتشتمل تلك العوامل على العمر، الجنس، الحاجات، الوراثة، العادات إلا أن معظم الدراسات قد وجهت نحو دراسة الشخصية، سيام من حيث أنماطها (نمط الشخصية أ ونمط الشخصية ب).⁴ وتكاد تجمع البحوث النفسية على أن للضغوط آثار نفسية تتمثل في اضطرابات إدراك الفرد وعدم وضوح مفهوم الذات لديه، كما أن ذاكرته تضعف وتصاب بالتشتت ويصبح أكثر قابلية للمرض النفسي والعقلي والجسمي. فالمستويات الحالية من الضغوط يصاحبها عادة بعض الأعراض النفسية، مثل الإحباط، القلق، الاكتئاب، التوتر، الغضب، الانفعال، الشعور بالملل وقلة الأهمية. وكل ذلك يؤدي إلى تغير المزاج النفسي والعاطفي لدى الإنسان، وضعف القدرة على التركيز واتخاذ القرار الصحيح، وعدم الرضا، وتصبح المشكلة أكبر عندما يعاني منها رجال الإدارة العليا لما لهم من أثر ينعكس على بقية العاملين.⁵

(1) مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (دون مكان النشر، دون دار النشر، 2000)، ص. 410.

(2) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009، ص. 268.

(3) محمد لطفي راشد، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، (الرياض: 1992)، ص. 74.

(4) اندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة، أبو القاسم جعفر، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص. 178.

(5) حنان عبد الرحمان الأحدي، ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002)، ص. 85.

4- اختلاف قدرات الأفراد ومهاراتهم: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت إدراك العاملين لمناخهم التنظيمي ومن هذه القدرات:¹

- القدرة على تحمل المهام والأعباء الصعبة؛

- القدرة على تحمل المسؤولية، وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين، أو المسؤولية عن أشياء مادية؛

- القدرة على التعامل والتأقلم مع المتغيرات البيئية، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة، إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

إن اختلاف إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي مرده إلى ذلك التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

ثانياً، العوامل التنظيمية:

1- القيم الإدارية: تعتبر القيم التي يحملها المديرون ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي، لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائد في المنظمة، وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية. إن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخاً من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات والسلوكيات غير المرغوبة والضارة بالمنظمة.² وتستعمل القيم الإدارية كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، كما أنه عندما تكون قرارات وتوجيهات مديري المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المنظمة سوف يلتزم جميع العاملين بهذه القيم، ولكن حينما يتصرف المديرون بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح العاملون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.³

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص. 291.

(2) بشير الخضراء، مروة أحمد، أحمد أبو هنتش وجنان الطاهر، السلوك التنظيمي، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1995)، ص. 291.

(3) إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الرؤى والتحديات، المملكة العربية السعودية، 30-31 أكتوبر، 2001.

2- أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وأيضاً الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين و من ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.¹

3- إدارة الصراع التنظيمي: إن نكران وجود الصراع بينما هو موجود، أو تركه دون تدخل لا يجعله يختفي بل يمنحه قوة خفية أكبر، فكثيراً ما تشجع المنظمات المديرين على إخماد الصراعات، والظهور بشكل الجنود المخلصين، وهم بذلك يضحون بالصدق والأمانة والإبداع والراحة وهدوء البال، فيكون الثمن الذي يدفعونه لعدم قدرتهم على التعامل الصحيح مع الصراع باهظاً، مما يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي السائد.² لذا يجب التعامل مع الصراعات بطريقة صحيحة، لأن الصراعات التي لا يتم التعامل معها بطريقة صحيحة، وتكون الحلول المتخذة فيها غير مرضية للطرفين، تستمر الخلافات نتيجة لذلك وقد تتصاعد.³

إن نجاح المنظمة في إدارة الصراع يعتمد على النفوذ والقوة والتأثير في سلوكيات العاملين، وعلى براعة تشخيص ظاهرة الصراع واستخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف. ومحافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم .

4- الثقافة التنظيمية: إن للثقافة التنظيمية القوية دوراً مهماً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف.⁴ وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة، ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة يحملون قيماً ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، فنجد أن الثقافة التنظيمية

⁽¹⁾ الصبري (2009)، مرجع سابق، ص. 267.

⁽²⁾ كلوك كينيث وسميث جوان، تسوية الصراعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في العمل، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير، 2005)، ص. 12.

⁽³⁾ ايفانز سبيل وكوهين شيري، مفاتيح الغضب: كيف تفصل في النزاعات وتقوم بتهدئة الجميع، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير، 2001)، ص. 244.

⁽⁴⁾ Oliver Meier, *Management Interculturel*, (Paris: Dunod, 2004), P. 17.

توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المنظمة، وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال. ولذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة،¹ مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم، مما يزيد من ولاء هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم. وعليه، فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.² وتعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

5- ترتيب بيئة العمل المادية: وذلك بالشكل الذي يمكن الفرد من عمله في سهولة ويسر، ويجعله أقل عرضه للمخاطر. ومن الطرق للوصول إلى ذلك:³

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الصوت المزعج كمصدر للضغط؛
- توفير الإضاءة الملائمة للعاملين؛
- تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو المواد المنتجة وتزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر ووسائل الوقاية والأمن الصحي؛
- تصميم وترتيب أماكن ومكاتب العمل.

6- الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي اعتقاد قوي، ينشأ لدى الفرد نتيجة اقتناعه بالمنظمة التي يعمل فيها، وبقيمها وأهدافها لأنها تتوافق مع قيمه وأهدافه، ولأن بقاءها واستمرارها يتوافق مع مصالحه، فيؤدي ذلك إلى اندماجه فيها وتوافقه معها، فيكون بذلك جزءاً أساسياً ومؤثراً في المنظمة، فيدفعه حبه وارتباطه بها إلى بذل مزيد من الجهد العادي والتطوعي، والالتزام بتحقيق ذلك، لتحقيق أهداف المنظمة، فتستمر

⁽¹⁾ العميان، مرجع سابق، ص. 314.

⁽²⁾ حسن حريم، إدارة المنظمات، (الأردن: دار حامد، 2003)، ص. 265.

⁽³⁾ العميان، مرجع سابق، ص. 171.

المنظمة ويتحسن أدائها مما يؤدي إلى نجاحها.¹ فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد.

7- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.² فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لا تواكب روح العصر من انفتاح وتجديد، الشكل الذي يسمح بالمناخ العام في العمل أن يكون أكثر جاذبية وديناميكية، أثر ذلك سلبا على الاتصالات وروح الثقة بين أفراد العاملين، مما يشعرهم بسلبية وروتينية المناخ.

ثالثا، العوامل الخارجية:

1- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية للمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطر. أما في الظروف الاقتصادية السيئة، فإن ميزانيات المؤسسة غالبا ما تتقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة، كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المؤسسة تحملها. وقد تلجأ المؤسسة في ظل الكساد الاقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة، وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها، وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم.

⁽¹⁾ فريد رايم، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق،

رسالة ماجستير غير منشورة، (تبسة: جامعة تبسة، 2008)، ص. 50.

⁽²⁾ الصيرف (2009)، مرجع سابق، ص ص. 264-265.

2- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:¹

- مستوى الدافع على الإنجاز؛
- العلاقات الاجتماعية والأسرية؛
- طريقة التفكير بشكل علمي؛
- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

3- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يؤمنون بها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.²

من خلال العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي يظهر جليا أهمية المتغيرات الشخصية، إذ أن المناخ التنظيمي متغير إدراكي منبثق عن ذهنية الفرد، وتتفاعل هذه المتغيرات الشخصية مع العوامل الموضوعية والخارجية لتمنح تأثيرا أكبر، وجب على المديرين أخذها جميعا بعين الاعتبار عند محاولتهم تحسين المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: المناخ التنظيمي كمتغير في النظريات والبحوث

يقوم المناخ التنظيمي بدور متغير في الأبحاث والدراسات التي تعتمد عليه، وحول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك آراء ثلاثة؛ فالأول يرى أن المناخ متغير مستقل، وهناك من يرى أنه متغير وسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع ويمكن تناول هذه الآراء على النحو الآتي:

أ. المناخ التنظيمي كمتغير مستقل:

وفقا لهذا الرأي، فإن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، وترك الوظيفة وعلى مستوى المنظمة يؤثر المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية، الأداء التقني، الوقاية من الحوادث والأداء التنظيمي.

⁽¹⁾ الصيرفي (2009)، مرجع سابق، ص. 265.

⁽²⁾ عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 26.

إن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الإنجاز والترقي في التنظيم، كما أن اهتمام إدارة المنظمة بالعاملين بها وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.¹

ب. المناخ التنظيمي كمتغير تابع:

يؤكد هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعديد من العوامل في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكلة التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي. إن الأنظمة التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد إدراك الأفراد فيها بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق وربما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق، وانخفاض مستوى الثقة، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية والصراحة. وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية. كما أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي، فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض بين إدراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب في وجوده.²

إن اختلاف خصائص الهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة والخلل في عدالة الحوافز تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، وهذا ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالسلوك والدافعية والأداء وغيرها.

ج. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط:

المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكلة التنظيمي من ناحية وإدراكات واتجاهات الأفراد، ومن ثم الرضا والأداء من ناحية أخرى. كما أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية وبين الأداء والرضا الوظيفي. إن برامج التطوير والدورات التدريبية تنعكس على خصائص المناخ التنظيمي والتي بدورها تؤثر في مستويات الرضا والأداء للعاملين بالتنظيم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض كل من تكاليف الإنتاج ودوران العمالة، حيث تؤدي برنامج التدريب التطويري، رجال الإدارة إلى الانتقال إلى المناخ التنظيمي الذي يتصف بالمشاركة والتفاعل. وتتباين خصائص الأنظمة الإدارية وفقا لدرجة اعتماد وثقة الإدارة في المرؤوسين، وهذه تنعكس على

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص. 41-42.

² المرجع نفسه، ص. 43.

اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي نظام الاستئثار بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستوياتها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.¹

هناك علاقة قوية بين نمط القيادة وبين الدافعية والرضا الوظيفي وذلك من خلال المناخ التنظيمي. إن اختلاف الأنماط القيادية، من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تقوية التعاون والعمل الجماعي، قد يؤدي إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء.

المطلب الثالث: مؤشرات صحة المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

إن توفير مناخ تنظيمي صحي في المنظمات يؤثر على المخرجات التنظيمية بالشكل الذي ترغب فيه هذه المنظمات، مما يستوجب أن يتلاءم هذا المناخ مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية، ولتحقق مناخ تنظيمي صحي، على الإدارة أن تقوم بتحسين المناخ التنظيمي بشكل مستمر.

أولاً، مؤشرات صحة المناخ التنظيمي: توجد مجموعة من دلائل ومؤشرات صحة المناخ التنظيمي ومنها ما يلي:²

- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية؛
- الهيكل التنظيمي الملائم، بناء على مطالب النمط الاجتماعي التقني (The sociotechnical pattern)؛
- تفعيل الديمقراطية في المنظمة مع الفرص الكاملة للمشاركة؛
- الثقة المتبادلة، المراعاة والدعم بين مختلف مستويات المنظمة؛
- المناقشة المفتوحة للصراع (الأسباب) مع محاولة تجنب المواجهة؛
- السلوك الإداري وأنماط القيادة المناسبة لحالات عمل معينة؛
- قبول العقد النفسي بين الفرد والمنظمة؛
- تقدير احتياجات الأفراد وتطلعاتهم في العمل ومراعاة الفروق والصفات الفردية؛
- النظام العادل للمكافآت على أساس الاعتراف الإيجابي (العملي)؛
- الاهتمام بنوعية وجود حياة العمل وتصميم الوظائف؛

¹ أبو بكر، مرجع سابق، ص. 44.

² J. Mullins Laurie, **Management And Organisational Behaviour**, 7th Ed, (London: Pearson Education Limited, 2005), P. 900.

- فرص التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي؛

- الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والإحساس بوجود تقدير وأهمية العضو في المنظمة.

إن إعطاء الاهتمام إلى الميزات آنفة الذكر دلالة على وجود مناخ صحي، ولكنه لا يضمن تحسين الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فالمنظمة لا تستطيع تحقيق الأداء التشغيلي إلا إذا كان المناخ التنظيمي يستحضر روح الدعم والتعاون في جميع أعضاء المنظمة، ويؤدي إلى تحفيز الأعضاء على العمل طوعا وبشكل فعال.

ثانياً، تحسين المناخ التنظيمي: إن عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقدة، إذ تتطلب مهارات إدارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في بوتقة تفاعل متآلفة، ويعود أثر المدير أو القائد في تحديد ملامح المناخ التنظيمي إلى جملة من الأسباب منها:¹

- امتلاكه للقرارات الإدارية النابعة من السلطة الشرعية؛

- ردة فعل العاملين في المؤسسة على تلك القرارات قبولاً أو رفضاً؛

- انعكاس القرارات الإدارية على تحديد الأساليب والأدوات والظروف التي تسهم في حل المشاكل التنظيمية أو تعقيدها.

وتبدو أدوات تحسين المناخ التنظيمي في عدد من المبادئ أهمها ما يلي:

1- أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وأحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنا وتأثيراً، بتقليص المستويات الإدارية وقصر قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والدنيا. فإن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل.²

2- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين وتحفيزهم والمساهمة في حل مشاكلهم، مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح. وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم، فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي وتعاون نحو نواتج إبداعية، فالفرد الذي يشعر أنه في جو

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 27.

² زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، (عمان: دار أسامة المشرق النقاني، 2006)، ص. 126.

نفسى مريح وأن الفائدة قد تحققت بفعل قدراته العملية والفنية سيسعر بانتماء إلى المؤسسة، فيزيد عطاؤه ويتحقق إبداعه.¹

3- انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بعيدا عن التفردية، وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجنس أو اللون أو الانتماء الفكري.² كما يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب، الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويجفهم على زيادة إنتاجيتهم. وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.

4- مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوافقة مع أدائهم، فإعطاء الموظف مزيدا من الشعور بالمشاركة ورسم السياسات واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.³

5- تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها، فالعامل يسعى إلى تحقيق ذاته، إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات. ولاشك أن استخدام أنواعا متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية التي ترفع من الكفاءة العالية للعاملين كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة.⁴

6- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات، القدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهميته داخل المجموعة، دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.⁵

(1) حمادات، مرجع سابق، ص ص. 27-28.

(2) المرجع نفسه، ص. 28.

(3) محمد محمود ذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن،

مجلة العلوم الإدارية، عمان، المجلد 26، العدد 1، (1999) ص. 34.

(4) القريوتي، مرجع سابق، ص. 218.

(5) حمادات، مرجع سابق، ص. 28.

7- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها، مع مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية، وإعطاء أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة، والابتعاد عن الفكرة السائد بأن تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب والوقوف ضد سلطة المدير وتوجهاته.

المناخ التنظيمي في جوهره عملية مكتسبة خاضعة للتطوير والتحسين المستمر، التي تتم من خلال عملية التقييم للمناخ التنظيمي الحالي وتحليل الفجوة المناخية بين الواقع المعاش والواقع الأمثل، لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين. ومسؤولية المدبرين والقادة اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن توجد مناخا يحرص على زيادة نمو وتطوير العاملين في النظام كافة.

خلاصة الفصل:

يمثل المناخ التنظيمي محصلة التفاعل بين عدد من المحددات التي تميز خصائص بيئة العمل التنظيمية وأدراك العاملين لتلك المتغيرات، والتي بدورها تنعكس على سلوكهم داخل المنظمة. ويمكن من خلال رؤية إستراتيجية إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد من خلال التأثير في خصائص تلك المتغيرات المحددة له أو التغيير في طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات. وتهدف عملية توصيف المناخ التنظيمي إلى التعرف على جو العمل ونمط المناخ السائد وعمق تأثيره على العاملين، كما تهدف عملية قياس المناخ التنظيمي إلى تحديد ما به من نقاط قوة وأوجه ضعف ويجب مراعاة ذلك في إعداد الخطة الإستراتيجية.

ويرجع اختلاف أبعاد، مكونات وأنماط المناخ التنظيمي إلى تعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، وإلى المداخل المتعددة لقياسه، وحسب نوع المنظمة التي تجرى فيها الدراسة؛ وقد يطلق على نوع المناخ التنظيمي لهذه المنظمة صحي، وهذا مجازا على المنظمة التي تشجع وتساند أفرادها على الإبداع والابتكار وهو ما يتوافق مع المناخ المفتوح أو أن مناخها غير صحي، معوق ومحبط للآمال والطموحات قاتلا للمواهب والقدرات، وهو ما يتوافق مع المناخ المغلق. كما أن معظم الدراسات اعتمدت على الأبعاد التي اعتمدها كل من هالبن وكروفت.

إن ثبات المناخ التنظيمي أمر يعد من المستحيلات، حيث أنه يتأثر بالعديد من العوامل التي تجعل التغيير والتعديل فيه أمرا حتميا لسير العمل وتنظيمه، ومن أهم الشروط لنجاح هذه التغييرات إدراك المدبرين لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم من خلال إحساسهم وإدراكهم لسماهم الشخصية وأسلوب تعاملهم مع العاملين،

وهذا يساعدهم على إحداث التغييرات في المناخ التنظيمي بصورة جيدة ومقبولة لدى العاملين وبموافقتهم وإيمانهم
بضرورة التغيير نحو الأفضل بما فيه مصلحة المنظمة ومصالحهم.

الفصل الثالث

الأسس النظرية لأداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: الأسس النظرية لأداء الموارد البشرية

إن استخدام المنظمات لمواردها المتاحة بالشكل الذي يحقق لها أهدافها، هو جوهر العملية الإدارية، والمورد البشري الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك، ويعتبر هذا الأخير الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير؛ فهو يقدم للمنظمة جهده وقدراته ومعارفه في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وهو بذلك يساهم في تطويرها، ويحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها من خلال أدائه.

ويحظى موضوع الموارد البشرية بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات، إذ تعتبر تصرفات وسلوكيات العاملين في المنظمة الوحدة الأولية لها، والأساس فيما تؤديه من أنشطة وما تحققه من إنتاج. ونتيجة لذلك يعتبر الأداء البشري نقطة هامة من حيث الدراسة والفهم، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء والاستمرارية.

وسيتناول هذا الفصل مفاهيم أساسية للتعرف على الأداء البشري من خلال مفهومه، والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بينه وبين أبعاد المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم والإدارة؛ فهو يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الموارد البشرية في المنظمات. وقد استقطب الأداء في المنظمة، من الناحيتين النظرية والتطبيقية، العديد من الدراسات والبحوث، ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح الذي لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالدينامية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، وقد أسهمت هذه الدينامية في عدم وجود اتفاق بين الباحثين، في مجال الإدارة، في تحديد مفهوم موحد للأداء رغم توسع البحوث والدراسات التي تهتم به سواء كان تنظيمي أو وظيفي. ومرد ذلك اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه وفقاً لتصورات كل كاتب.¹

وبشكل عام يشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد الأساس لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.²

⁽¹⁾ يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالدينامية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى الوقت الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا إلى بروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن. انظر: الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح)، عدد 7، (2010)، ص. 221.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص. 217.

لقد أفرزت أبحاث إدارة الموارد البشرية في الدول الغربية تحولا من مقاربات التحليل الجزئي (الأداء الفردي) إلى منظور الإستراتيجية الكلية (الأداء التنظيمي).¹ ومن ثم لتوضيح مفهوم الأداء ينبغي تحليله وفقا للمداخل التالية:

1- الأداء مفهوم شاسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في مجال إدارة الأعمال، وهو يمثل مجموعة من المعايير الملاءمة للتمثيل والقياس المحددة من قبل الباحثين، والتي تسمح بإعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وآثار المنظمة على البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق، فالأداء هو عبارة عن نتيجة العمل المرتبط بالفاعلية والكفاءة؛ لذلك تختلف مفاهيم الأداء باختلاف استخدامها من قبل الأفراد والجماعات. فعلى مستوى المنظمة يعني تحسين الإنتاجية والقدرة على المنافسة؛ أما على مستوى الموظف فيعني مدى إدراكه لمناخ العمل وبيئته الداخلية والخارجية، حيث يتوقف الأداء على الإدراك ومدى اختلافه من موظف إلى آخر. أما بالنسبة للزبون فيعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.²

2- الأداء مفهوم متطور: ينظر للأداء باعتباره نسيج من عدة مكونات تتطور عبر الزمن؛ فمعايير التقييم الداخلية تتغير وتتطور لارتباطها بإدراك الفرد وقدراته ومهاراته، وأداء المنظمة ككل يكون مرتبطا بالبيئة الخارجية وعناصرها التي تخضع للتغير. فمثلا يمكن أن تصبح العوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المراحل الأولى لدخول السوق غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمنظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج. وهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، وهذه التوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.³

3- الأداء مفهوم شامل: يفضل الباحثون استخدام مدخل شامل لدراسة الأداء؛ حيث يستخدم المدبرون مؤشرات متكاملة توضح بعضها البعض، وتكون لها علاقة بالأهداف المختلفة للمنظمة. ومن المهم القول بأن استخدام المعايير المالية فقط للتعبير عن أداء المنظمة يكون غير كامل وغير كاف للمديرين، إذ أن

¹ Rehman Safdar, "Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model", **Journal Of Diversity Management**, V 5, N 2, (2010), P. 17.

² Saulquin Jean Yves, "Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablissements Sociaux Sanitaires", **Revue Gestion De Ressources Humaines**, (Paris: Edition ESKA), 36, Juin, (2000). P. 20.

³ عبد الفتاح بوخمم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (قسنطينة: منشورات جامعة منتوري)، عدد 18، (2002)، ص ص . 126-127.

المؤشرات غير المالية في الميدان العملي تأتي لتكتمل المؤشرات المالية، وهي في مجملها تتكامل لتشكيل أساس النجاح للمنظمة في المستقبل لأنها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في عدة مجالات.¹ ووفقا لهذا المدخل يشير الأداء إلى مجموعة المخرجات، أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها باستخدام كافة المعايير والموارد اللازمة لذلك، بمعنى الربط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

4- الأداء غني بالمكونات المتناقضة: الأداء عبارة عن مجموعة من العوامل، منها التي تكمل بعضها البعض والتي تكون متناقضة. ويظهر هذا التناقض، مثلا، عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف نقص التكاليف، وفي نفس الوقت تحقيق هدف تحسين نوعية المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. وهذه المعايير تتطلب أحكاما مستديمة، وليس لكل المكونات نفس الأهمية النسبية. وعليه، فالأداء هو نظام متعدد الأبعاد.² ويقدم هذا المنظور حول الأداء ثلاث أبعاد هي:³

- البعد الاستراتيجي: ويركز على مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، حملة الأسهم والمؤسسات المالية؛

- البعد المهني: ويركز على المديرين التنفيذيين والموظفين وقسم شؤون الموظفين؛

- البعد المجتمعي: ويركز على مجالس العمل ونقابات العمال والحكومة ومجموعات المصالح.

وعطفا على ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري على النحو الآتي:

يعرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه

نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁴

ويعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من طرف

العامل الكفاء تدريبا. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي

يستغرقه إنشاء علاقة عادلة بينهما.⁵

¹ Jean Yves, Op. Cit., P. 20.

² R. D. Arvey And K. R. Murphy, "Performance Evaluation In Work Settings",
Annu. Rev. Psychol, 49, (1998), P. 145.

³ جاب باوي، إدارة الموارد البشرية والأداء، ترجمة أبو بكر آدم أحمد، (الخرطوم: جامعة الخرطوم، 2009)، ص. 78.

⁴ محمد عبد الغني هلال، مهارة إدارة الأداء، ط 2. (القاهرة: مركز تطوير الأداء، 1999)، ص ص. 19-20.

⁵ بدوي، مرجع سابق، ص. 310.

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه سلوك ونتائج يشترك فيها العاملون وترتبط وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

هناك اختلاف بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد اجتماعات، أو تصميم نماذج. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (مخرج أو نتاج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما). والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، شريطة أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.² ومنه يتكون الأداء الوظيفي من السلوكات التي يقوم بها العاملون، أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة لهم، ذات الصلة بأهداف المنظمة.³

ويمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه ما تم تحقيقه، من خلال المهام والواجبات الموكلة للفرد في المؤسسات محل الدراسة والمكونة لمتطلبات وظيفته ومسؤولياته الوظيفة، والتي تتحدد عن طريق الانضباط في العمل، الاهتمام وإتقانه العمل، المشاركة والتعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال.

المطلب الثاني: أهمية الأداء البشري ومكوناته

للأداء الوظيفي ومكوناته أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد و/أو مجموعة أفراد. فإذا كان هذا الناتج مرتفعا، فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

¹ Mohammed Mawoli & Abdullahi Babandako, "An Evaluation Of Staff Motivation, Dissatisfaction And Job Performance In An Academic Setting", **Australian Journal Of Business And Management Research**, Vol. 1, (9), December (2011), P. 2.

² الأداء الوظيفي للموارد البشرية ليس مرادفا للأداء الاجتماعي؛ إذ أن الأداء الاجتماعي له علاقة أكثر بأداء المؤسسة ككل بما يمكن أن توفره من مزايا إلى أفرادها. فإلى جانب الهدف الاقتصادي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الهدف الاجتماعي وذلك بالاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل، التحرر من السلوك غير الملائم والمتقلب للمشرفين والحصول على حصة من المنافع الإضافية وحرية الانضمام للنقابة والمشاركة في التفاوض الجماعي والحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد العمل وحق العمل في ظل ظروف عمل ملائمة. انظر: بوخمخم، مرجع سابق، ص. 129.

³ Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Meysam Allahyari, "Effect Of Job Organization On Job Performance Among Operating Staffs In Manufacturing Companies", **American Journal of Industrial and Business Management**, 3, (2013), P. 137.

أولاً، أهمية الأداء البشري:

عندما يكون أداء العاملين في المنظمة متميزاً فهذا يؤدي إلى استقرارها وتحسن مركزها التنافسي، وبالتالي فإن اهتمام قيادة وإدارة المنظمة بمستوى أداء مواردها البشرية يمثل ركيزة العمل الإداري بها. ومن ثم، فإن الأداء في أي منظمة وفي أي مستوى تنظيمي منها لا يعد نتيجة لقدرات ودوافع العاملين وحدهم، بل هو انعكاس لجهود وممارسات المديرين والقادة أيضاً. وهذا ما دفع بالتحول من التركيز على عقود العمل إلى التركيز على ما يسمى عقود الأداء.¹ ويمكن النظر إلى الأداء التنظيمي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة. وعليه، فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.² وعليه تنبع أهمية الأداء الكلي، باعتباره تجميعاً لأداء مواردها البشرية، بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه ببقائها واستمرارها، وبدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف ذلك على المستوى من الأداء بها.

تتألف العملية الإنتاجية في المنظمة من عدة مراحل حتى تخرج منتجات وتحقق أهدافها، وهي بذلك تحتاج إلى مجموعة من الموارد التي تتكامل وتتفاعل مع بعضها في عملية الإنتاج. وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويخلق القيمة المضافة من خلال تحويل وتوليف بقية الموارد للوصول إلى منتجات ذات قيمة مادية أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح. وعليه، فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل المنظمة تصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وكفاءة.

ويعتبر الأداء العالي في غاية من الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين لكونه يشكل مصدراً للرضا ويحسبهم بالجدارة والفخر، كما أنه من أهم إن لم يكن الشرط الوحيد لتطوير مهنة المستقبل والنجاح في سوق العمل. إن الحصول على الترقية ومسار وظيفي أفضل يكون لصاحب الأداء المتميز أفضل من صاحب الأداء المنخفض.³

¹) D. Torrington, L. Hall And S. Taylor, **Human Resource Management**, Sixth Edition, (London: Prentice Hall, 2005), P. 224.

²) P. Crag & R. Rastogi, "New Model Of Job Design Motivating Employees' Performance", **Journal of Management Development**, 25, (6), (2005), P. 572.

³) Sabine Sonnentag, **Psychological Management Of Individual Performance**, (Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2002), P. 4.

فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية. ومن هنا، نجد أن غالبية المسؤولين والإداريين يولون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظرا لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخل المنظمة.

ثانيا، مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام. ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية:¹

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل؛
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء؛
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء يتطلب تقسيم العمل الذي يمكن من خلاله تقديم وصف دقيق لأنشطة العامل. وبالتالي، فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة (الحركة والزمن). ولا يمكن الاكتفاء بمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير الأفراد (العمال)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.²

إن الأنشطة التي تتغير عبر الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي ينجز فيه العمل. ومثال ذلك أن أنشطة إنتاج العامل تتغير في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة، أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال فهي نتيجة لخبرتهم والخصائص المتميزة في كل عامل، والأنشطة التي تتغير مع الظروف، هي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية، مثل التوقف المفاجئ لآلة مما يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح.³

⁽¹⁾ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وتأثيره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAI المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (قسنطينة: جامعة منتوري، 2008)، ص ص. 111-112.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص. 112.

⁽³⁾ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، (بيروت: دار النهضة، 1983)، ص. 33.

يقوم بجميع الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل. إن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر على الأنشطة والمهام فقط، وإنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل.¹

وقد أشار هاينز إلى أربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يلي:²

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم، تنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
- كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ثالثا، سلوك الأداء:

ينتج سلوك الفرد في المنظمة من تفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، ويرتبط هذا السلوك بسلوك الأداء الذي يضم أبعادا أساسية لتصرفات وأفعال العاملين أثناء إنجاز العمل. ويتوقف سلوك الأداء على مدى تأثير قدرات وكفاءة الفرد لأداء عمله، وهذا بدوره يتوقف على ما توفره وتهيئه ظروف وبيئة عمله من التسهيلات لتطبيق هذه القدرات والكفاءات في العمل.³

سلوك الأداء إما فردي أو جماعي؛ فالأول يعبر عن أداء فرد معين داخل المنظمة وفق مهاراته وقدراته الذاتية ومدى إلمامه بتقنيات الاتصال والمعلومات. أما سلوك الأداء الجماعي فيعبر عن حصيلة أداء مجموعة العاملين (فرق العمل ومجموعات العمل) ككل من خلال التعاون والتنسيق بينهم في إنجاز مهام وخطوات العمل. والسلوك

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص. 33.

⁽²⁾ ماريون هاينز، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988)، ص. 273.

⁽³⁾ مجاهدي، مرجع سابق، ص. 114.

الجماعي مهم في المنظمات، حيث يتطلب انصهار قدرات ومهارات العاملين في مجموعة عمل واحدة بحيث يتكامل العمل على أساس التعاون.

المطلب الثالث: الأداء المتميز

تعتمد ثروة المنظمات على مقدار معرفة ومهارات مواردها البشرية. ولهذا، فإنه من الطبيعي أن تولي المنظمات اهتماماً خاصاً بقيمة رأس مالها الفكري استجابة للتغيرات البيئية الجديدة، إذ أن مجالات التطوير التنظيمي التي تتجاهل تنمية رأس مالها الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة منها وسيظل نجاح تلك المحاولات رهن قدرة المنظمة على تنمية جدارة العاملين التي تمثل الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة.

أولاً، مفهوم الجدارة: وتعني الجدارة (Competence) مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما ترك تقديره لصاحب العمل. أو هي خاصية ضمنية للشخص (أي أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد ذاته) لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة.¹ ويمكن التمييز بين المداخل الأساسية لمفهوم الجدارة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 4

¹ أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً (1971) لإدارة الموارد البشرية. ارتبط ظهوره بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة. وقد ثبت بعد استخدامها سنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماكليلاند David McClelland) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذا أن نتعرف على ذلك؟. طلب (ماكليلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول)، بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط. ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكليلاند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة. انظر: طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات - تأهيل دكتوراه، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2009، ص. 7.

<http://faculty.ksu.edu.sa/ar/Pages/default.aspx> 20/7/2011

المدخل الأساسية لمفهوم الجدارة

المدخل	المفهوم
العامل	الجدارة هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي
العمل	هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة التي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة.
الجدارة الوظيفية	الأعمال التي يقوم بها المدبرون مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال.
الجدارة الشخصية	المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.
البريطاني	القدرة على وضع المهارات والعارف موضع التنفيذ
الأمريكي	الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة.

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية؛ رؤية إستراتيجية، (دون بلد نشر: دون دار نشر، 2003)، ص. 442.

يتضح من الجدول رقم 4 ضرورة النظر إلى الجدارة من وجهتي نظر الفرد والوظيفة. بمعنى آخر، فإن الجدارة تتحدد في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها. إن مجموعة المدخل التي تركز على العامل إنما تركز على مدخلات الجدارة، في حين أن المدخل التي تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات الجدارة، ومن ثم الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية.

ومن التعاريف التي تربط بين الوظيفة وشاغلها: الجدارة هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر على الجزء الأكبر من وظيفة الفرد (الدور أو المسؤولية) التي ترتبط بالأداء الوظيفي، وهذه يمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها ويمكن تنميتها من خلال التدريب والتنمية الوظيفية.¹

إن قدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من خصائص وسلوكيات العاملين من ذوي الأداء المتميز داخل المنظمة يقودها إلى استخدام نماذج الجدارة، التي غالباً ما تكون نتيجة سعي المنظمات إلى تحديد الأساليب الفعالة لخصر الجوانب اللازمة والوصول إلى مستوى مميز من الأداء يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ونموذج الجدارة وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

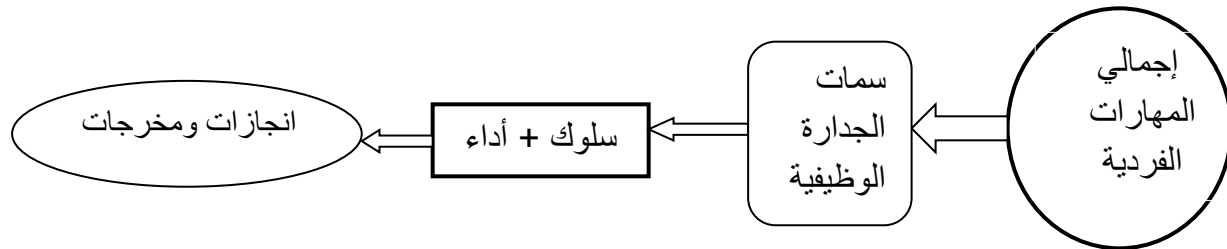
⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية؛ رؤية إستراتيجية، (دون بلد نشر: دون دار نشر، 2003)، ص. 443.

والهدف الأساسي لنماذج الجدارة هو تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين العاملين أصحاب الأداء المتميز والعاملين أصحاب الأداء المتوسط، من خلال تحديد مجالات المعارف والمهارات والاستعدادات والخصائص الشخصية والسلوكية.

ثانياً، العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء: هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمنظمة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء العامل.¹

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء العامل يجب استبعادها من الدراسة، إذ لا بد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها العامل في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.²

شكل رقم 2



العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء

المصدر: انتونيت لوسيا وريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 171، (2000)، ص. 6.

يرتبط الأداء بسلوك الفرد انطلاقاً من سمات الجدارة الوظيفية التي تطبع مجمل مهارات وقدرات الفرد، التي تؤثر بدورها على الأداء لتجعله متميزاً، ومن ثمة على مجمل المخرجات التي تهدف إليها المنظمة.

⁽¹⁾ انتونيت لوسيا وريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، العدد 171، (2000)، ص. 5.

⁽²⁾ المرجع نفسه.

كما سبق نستخلص أن أداء الموارد البشرية متغير رئيس في كل الأعمال والمشاريع الناجحة. إذ يشير هذا النجاح إلى وجود أداء متقنا ومتميزا، كما تشير مكونات الأداء المتميز إلى أن وراء هذا العطاء سلوك فردي وجماعي، أساسه التعاون، متداخل مع بيئة عمل فاعلة، وإدارة متفهمة، وشراكة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام حول كيفية تحقيق الأداء المتميز في العمل.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في مستوى الأداء البشري ومؤثراته

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء وتحدد مستواه، منها عوامل ذاتية خاصة بالفرد العامل، وعوامل أخرى تتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها. ونتيجة لهذه العوامل المؤثرة، فإن الكفاءة والفعالية والسلوك المنتهج في أداء العمل تتغير، وبالتالي تتأثر النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، أي مؤشرات الأداء.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء

يعتبر السلوك الإنساني المحدد الرئيس للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.¹ وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى وتعددتها. فتمتد من يرى بأن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين، هما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، إذ تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالعلاقة التالية:²

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{المقدرة على العمل}$$

من الواضح في المعادلة السابقة أن تحقيق الأداء البشري الجيد لا يتأتى عن طريق المقدرة لوحدها، بل لابد من أن تقترن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل ناتجة عن روح معنوية عالية، فما فائدة المقدرة دون

⁽¹⁾ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة،

(الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003)، ص. 5.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 4، (القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001)، ص. 27.

وجود رغبة معها. وفي المقابل، فإن وجود رغبة فقط دون مقدرة لا يجدي شيئاً؛ فالأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل في آن واحد.

يتضح بأن العلاقة بين شقي معادلة مستوى الأداء علاقة تكاملية وتدل إشارة × بدل إشارة + على أن إشارة × حسابيا تعظم القيمة أكثر من إشارة + وهذا يعني أن المطلوب من إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالأخص ليس إيجاد المقدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن للوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن.

وثمة من يرى بأن مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية، هي:

أ- الدافعية الفردية: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، وهذه يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل. كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل الذي يختلف من فرد لآخر، وينعكس هذا الاختلاف على كفاءة أداء كل واحد منهم، فبمقدار ما يكتف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره ليؤدي العمل¹.

ب- مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.²

ج- القدرة على أداء العمل: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا. ويستطيع الفرد امتلاك هذه القدرة بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.³ أي أن:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الدافعية الفردية} \times \text{مناخ العمل} \times \text{القدرة على العمل.}$$

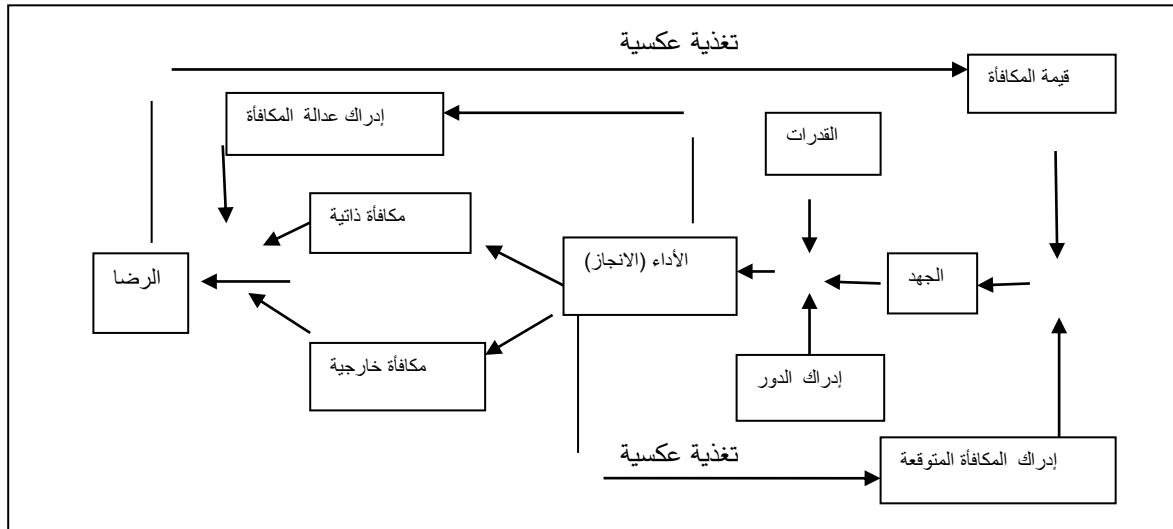
¹ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، (الإسكندرية: دار الشرق الأوسط، د، ت)، ص. 222.

² المرجع نفسه، ص. 223.

³ المرجع نفسه.

ولعل أكثر النماذج استخداما في الأبحاث التنظيمية هو نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler).¹ ويشرح هذا النموذج محددات أداء الفرد ودور هذا الأداء في دفعه على ممارسة السلوك التنظيمي المطلوب وفقا لنظرية التوقع.² وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم 3
محددات الأداء عند (Porter and Lawler)



Resource: Meenakshi Gupta, **Principles Of Management**,
(Delhi: Phi Learning Pvt Ltd, 2009), P. 195.

إن الجهد الذي يكون الفرد مستعدا لبذله يمثل نتيجة تفاعل (حاصل ضرب) كل من قيمة المكافأة وما يدركه الفرد من احتمال أن الجهد سيؤدي إلى المكافأة. ومن ثم، فإنه كلما صغرت قيمة أي من هذين العنصرين كلما صغر مقدار الجهد المبذول، على أن هذا الجهد لا يمثل الأداء المطلوب حيث تتدخل عوامل مثل قدرات

¹ L. W. Porter And E. F. Lawler, **Managerial Attitudes And Performance**,
(Homewood, Iii: Richard D.Irwin, Inc.,) 1968, P. 17.

² ترى نظرية التوقع لفينكتور فروم (victor vroom) عام 1964: أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين. وساهمت النظرية بأثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهمت في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. انظر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات، ط 7، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 153.

وخصائص الفرد ومدى إدراكه لأبعاد الدور المطلوب منه، وقد تنسب المكافأة إلى الأداء حيث أنه في بعض الأحيان تمنح المكافآت لأسباب أخرى.¹

ويضيف كل من بوتر ولولير عنصرا أساسيا ثالثا وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الإدراك} \times \text{القدرات} \times \text{الدافعية أو الجهد المبذول}$$

وعليه، فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين. ولا شك أن أثر التدريب على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثته التدريب لدى الفردين. وبالمثل، فإن التحسين الذي يحدث في الأداء، نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد، يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة.² وقد بين صاحب النموذج السابق أن إدراك الدور يشير إلى اتجاه الجهد - أنواع الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد أن عليه الارتباط بها من أجل أداء وظيفته بنجاح، إن إدراك الدور يشير إلى المجالات التي يظن الفرد أنه يمكنه استخدام جهوده فيها بأقصى قدر من النجاح، فهو يتعلق بالطريقة التي يضع بها الفرد تعريفا لوظيفته - أنواع الجهد التي يعتقد أنها ضرورية للأداء الفعال للوظيفة.³

ويكون مدى رضاء الفرد دالة للعلاقة بين المكافأة التي استلمها وبين المكافأة العادلة كما يدركها. وهذه العلاقة تعتمد بدورها على مستويين من الانجاز هما:⁴

- الأداء الفعلي للمهمة (الجهد ← الأداء)؛

- المكافآت المترتبة على الأداء (الأداء ← المكافأة).

⁽¹⁾ عبد الحميد عقدة، "محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، (جدة)، جامعة الملك عبد العزيز، م1، (1988)، ص ص. 191-192.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص ص. 230-231.

⁽³⁾ عقدة، مرجع سابق، ص. 193.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه

ومن ثم تتلخص دافعية الفرد (ف) في المعادلة التالية:¹

$$ف = (ج ← أ) \sum [أ ← ك] ق$$

حيث (أ) الأداء، (ج) الجهد المبذول، (ك) المكافأة المستلمة، (ق) القيمة التي ينسبها الفرد إلى المكافأة وفقا لمدى تلبيتها لحاجاته.

يعتبر الرضا الوظيفي بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محددًا رئيسيًا ومباشرًا للأداء، فارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه، ويزداد أيضا امتنانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. وبالعكس، فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه. وهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، ويعني أن زيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.

اختلف بورتير ولولير في تفسيرهما لعلاقة الرضا والأداء عن التفسير المذكور أعلاه، معتبرين أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة. فتأثيره يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، ومن ثم فالرضا الوظيفي يعتمد على الأداء والإنجاز أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء.²

إن تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية سيحقق مخرجات أساسية لدى العنصر البشري وهي:³

- جودة أداء بشري عال المستوى؛
- زرع الولاء والانتماء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة تجاهها وشعورهم بأنهم جزء منها؛
- دمج أهداف العنصر البشري في العمل مع أهداف المنظمة وشعوره أن نجاحها يعني نجاحه؛
- حدوث رضا وظيفي لدى الموارد البشرية نتيجة روحهم المعنوية المرتفعة؛

(1) المرجع نفسه.

(2) سلطان، مرجع سابق، ص. 228.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص ص. 32-33

- وجود تعاون بشري في أداء الأعمال؛

- انخفاض معدل دوران العمل نتيجة انخفاض الرغبة لترك العمل في المنظمة بسبب ارتفاع الروح المعنوية.

إذن هناك اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، لأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك لأن محددات أداء فئة معينة من الموظفين ليست هي محددات فئة أخرى؛ ومحددات أداء الأفراد في مؤسسة عسكرية ليست هي بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد في مؤسسة اجتماعية أو خدمية أو دينية؛ كما أن العوامل البيئية لها تأثيرات في محددات الأداء. وعلى الرغم من أن الأداء الوظيفي للفرد يعتمد أساساً على مزيج من القدرة، والدافع والقيود الظرفية، فإنه يمكن أن يقاس فقط من حيث بعض النتائج.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء هي بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عملاً معيناً، فهي بمثابة دستور أو قانون داخلي متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.¹ وتستخدم هذه المؤشرات أو المعايير لتحديد مستويات الأداء وأيضاً للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء. ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم. أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.² وأهم مؤشرات الأداء هي:

أ. الجودة: ترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة؛ لأنها تعبر عن مستوى أداء العمل؛ فالجودة عبارة عن إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء الداخليين والخارجيين، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.³

⁽¹⁾ هلال، مرجع سابق، ص. 95.

⁽²⁾ ماهر، مرجع سابق، ص. 42-43.

⁽³⁾ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008)، ص. 12.

ومعيار الجودة هو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة. وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.¹

وللجودة معاني متعددة، منها ما هو واقعي وما هو حسي؛ فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها. أما المعنى الحسي للجودة، فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة أو السلعة والمستفيد منها؛ بمعنى مدى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات أو السلع التي تقدمها لهم المنظمة، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات أو السلع بمستوى جودة يتناسب وتوقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.²

ب. الكمية: الكمية هي العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي. وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على تطوير الأداء، 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 وتدريب وتسهيلات.³

ج. الوقت: الوقت مورد نادر في الحياة، لا يمكن شراؤه أو استتجاره أو تقديمه أو تأخيره أو زيادته أو تقليله فهو يسير إلى الأمام بسرعة محددة وثابتة، كما أنه بعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان، فالإنسان يعيش في مكان وزمن محدد.

والوقت مورد حساس من موارد الإدارة، لا يمكن للمنظمة التحكم فيه إلا من خلال حسن إدارته، وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد العاملين لانجاز الأعمال وتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الاستغلال

(1) هلال، مرجع سابق، ص ص. 99-100.

(2) العلي، مرجع سابق، ص. 14.

(3) المرجع نفسه، ص ص. 100-101.

الصحيح في كل لحظة من حياة الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها، ويعد أحد الموارد الأساسية الخمسة في إدارة الأعمال (المواد، المعلومات، الموارد البشرية، الموارد المادية، الوقت).¹

كما أن الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو أحدهما، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:²

- حجم العمل المطلوب إنجازه؛

- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين، وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

د. الإجراءات: الإجراءات هي الخطوات التي يسير وفقها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.³

والإجراءات خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنيًا، تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفًا لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها.

لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف؛ وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في الانجاز، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، ولا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.⁴

(1) خالد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001)، ص. 9.

(2) هلال، مرجع سابق، ص. 101.

(3) مرجع نفسه، ص. 102.

(4) مرجع نفسه.

وبالرغم من أهمية الإجراءات كوسيلة فعالة لترتيب العمل وتقديم الخدمات بشكل أكثر ترتيباً، إلا أن

هناك عيوباً تجعل الإجراءات من أكثر سلبيات التنظيمات البيروقراطية، من أبرزها:¹

- كثرة دوران المعاملات في اتجاهات متعددة صاعدة وهابطة وأفقية؛
 - كثرة وتعدد مراحل وخطوات العمل التي تمر بها المعاملة الواحدة؛
 - عدم توفر نماذج إدارية كافية، وإن توافرت تفتقر إلى الوضوح والبساطة؛
 - التشدد في عملية الرقابة والتدقيق والتسجيل للمعاملات؛
 - انخفاض مستوى الانجاز وضعف أداء العاملين؛
 - الإفراط في الرجوع إلى الأرشيف للإطلاع على المستندات والسجلات لتدوين المعلومات أو التأكد منها؛
 - طول المدة التي يستغرقها الإجراء الواحد وتباعد الأمكنة بين الإدارات والأقسام مما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد؛
 - جمود تفكير الموظفين نتيجة استمرارهم على وتيرة واحدة تطبق خطوات محددة لفترة زمنية طويلة؛
 - شعور الموظفين بالضيق والملل والإحباط، مما يترتب عليه انخفاض معنوياتهم، ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم.
- لذلك تسعى المنظمات إلى تبسيط إجراءات العمل كأحد أهداف التطوير الإداري التي تسعى لاستبعاد الخطوات غير الضرورية من العمل، بهدف توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة، ومن ثم تقديم أداء متميز من خلال الكشف عن تطبيق أسهل وأفضل طريقة لانجاز العمل.² كما تجني المنظمات الفوائد التالية من تبسيط الإجراءات:³

- اختصار وقت وجهد العمليات المختلفة؛
- الدقة والوضوح في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنظمة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وأيضاً مع المنظمة والأجهزة الأخرى؛

⁽¹⁾ النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص 117-118.

⁽²⁾ فهد بن سعود العثيمين، الإجراءات الإدارية: مفاهيمها وسبل تبسيطها، (الرياض: مكتبة التوبة، 1996)، ص 14.

⁽³⁾ علاء عبد الرزاق السالمي، نظام المعلومات والنكاه الاصطناعي، (عمان: دار المناهج، 2003)، ص 139.

- تحويل الأيدي العاملة الزائدة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مهام المنظمة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد؛
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاص بها مع منحها دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمركز اتخاذ القرار؛
- تخفيض أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تقنية المعلومات لدعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى العاملين؛
- توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعليم المستمر وبناء المعرفة؛ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.

تعد مؤشرات الأداء واحدة من أهم التقنيات الفاعلة لقياس نجاح الأداء، من خلالها يتم التعرف على قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة. ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة المهام والنشاطات سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أنه تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات.

المطلب الثالث: تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المنظمة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى المتوقع. فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل، أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه. وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المنظمة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف. وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل. وأهم المداخل الشائعة ما يلي:

1- إعادة الهندسة: إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف، والهياكل والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق.¹ ويمكن أن يطبق على المنظمة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، عن طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات، والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة. ومن أهم التغييرات التي تحدثها: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات التنظيمية، وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.² وعليه، فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المنظمة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

2- تحسين الموظف: إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين. أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها؛ والوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يجب الفرد عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير؛ أما الوسيلة الثالثة فتربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.³

⁽¹⁾ يعد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها: إعادة التفكير المبدئي والتصميم الأساسي للعمليات بصورة جوهري، بهدف تحقيق تحسينات جذرية فائقة غير هامشية وغير متدرجة في معايير الأداء الحاسمة الخاصة بالتكلفة والجودة والخدمة. ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة أو الهندرة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية، أو متزايدة في العمليات الحالية. أما إعادة الهندسة فتهم بالمراجعة الجوهري للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة. انظر:

- Michael Hammer and James Champy, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, (new York: Harper collins, , 1993), P. 22.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، 2002)، ص. 163.

⁽³⁾ هاينز، مرجع سابق، ص. 275.

3- تحسين الوظيفة: إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، وذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام. كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها. فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.¹

4- تحسين الموقف: تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يتناسب ومصلحة العمل. بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.²

والملاحظ أنه رغم تعدد مداخل تحسين الأداء، إلا أنها تعتمد بشكل كبير على القيادة، ولذلك على المدير اكتساب مهارات القيادة لتوجيه الأداء بشكل جيد وفق معايير مناسبة، فهناك علاقة قوية بين القيادة وأداء العاملين، بحيث يمكن تحسين أداء العاملين عن طريق سلوك تنظيمي إيجابي، يكون فيه العامل راضي وملتزم.³ كما أن المداخل جميعها تتفق في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الموظف. فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه سيؤدي ذلك إلى تثبيط همة الموظف. وهناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى تساهم في تحسين الأداء الوظيفي منها: درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، مقدار تفويضه للسلطة، معايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء الانجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص. 276.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص. 278.

³⁾ Javeria Ashfaq Qureshi, Khansa Hayat, Mehwish Ali and Nosheen Sarwat, "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, VOL 3, (4), (2011), P. 648.

المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المنظمات، بتوفير بيئة عمل يدرك العاملون إيجابياتها، تحفز الموارد البشرية على النمو والتطور، وتعمل على الاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم واستكشاف طاقاتهم الإبداعية، يوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز. فالعامل السعيد يقدم أداء أعلى من ذلك العامل غير السعيد على المدى الطويل، والعمال غير السعداء سيظهرون طريقة روتينية في العمل، ولا يتعاونون مع العمال الملتزمين.¹

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء

يعتمد بقاء المنظمة واستمرارها بدرجة كبيرة على التوافق الحاصل بين هيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة ومتطلباتها والمواءمة بينهما. ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي الفاعلة في أداء الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات، بالإضافة إلى توضيح طرق العمل وتبسيط إجراءاته، وتفعيل القرارات والتوجيهات والأوامر وضمان انسجامها عموديا بين مستويات الإدارة، وتأثيره على علاقات الأدوار بين الأفراد، وأيضا تعريف نظم العمل ومعايير الأداء ومعدلاته، وتحديد مدى تركيز السلطة ودرجة حرية العاملين عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهمت تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة بشكل إيجابي في المناخ التنظيمي، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها.²

وتؤثر خصائص الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه 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، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ورفع الأداء، فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية.³ وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يعتبر بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ولا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي. ويمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب

¹) Gretchen Spreitzer, Christine Porath, "Creating Sustainable Performance", **Harvard Business Review**, January–February (2012), P. 93.

²) فهد خالد الموسى، الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات، (الرياض: جامعة الملك سعود، 1995)، ص. 80.

³) محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، (دون بلد النشر: دون دار نشر، 2005)، ص. 103.

المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.¹ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية، والتي تسمح للعاملين تحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، تساهم بشكل فاعل في الاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.

وقد يكون للهيكلة التنظيمية تأثير سلبي على الأداء يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين. وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها؛ فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.² إذا اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: تأثير نمط القيادة واتخاذ القرارات على الأداء

تنبع أهمية القيادة من أهمية تحقيق الأهداف والأساليب المتخذة للوصول إلى ذلك بكفاءة وفعالية، والتي تتم من خلال تمكين الموارد البشرية وجعلها مركز العملية الإدارية مما يبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، ويغرس فيهم حب العمل المشترك وروح التعاون. وتتجلى أهمية القيادة من خلال الثقة بين القيادات والعاملين في المنظمة مما يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، فالقيادة من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياسته وشرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، كلها تساعد على حل المشكلات الإدارية وتقلل اعتماد المرؤوسين على قياداتهم.

إن للنمط القيادي الأهمية الأولى في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقيادة الأوتوقراطية (السلطوية) تحد من مبادرات العاملين، وتسلبهم المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد به في

¹ المرجع نفسه، ص ص. 103-104.

² فلية والسيد، مرجع سابق، ص ص. 296-297.

جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القيادة الديمقراطية تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كما تؤمن بالحوار المشترك مع العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء اجتماعية ونفسية صحية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.¹

عملية اتخاذ القرارات تعكس وتعبّر عن طبيعة ونمط القيادة الذي يعتبر أهم محددات نمط المناخ التنظيمي والذي بدوره يؤثر على أداء العاملين مما ينعكس على مدى كفاءة وفعالية المنظمة؛ فإذا كان نمط القيادة واتخاذ القرار فيه نوع من المركزية أو التسلط سيؤدي هذا إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي (سليبي)، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع مشكلات العمل ويقلل روح التنافس. أما النمط الديمقراطي التشاركي سيفرض وجود مناخ تنظيمي صحي (إيجابي) أو مفتوح، يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم، أساسه الاحترام والتقدير، سيوفر بيئة مساندة لفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين.²

تبرز أهمية المناخ التنظيمي عند اتخاذ القرارات بوصفه رد فعل تلقائي تجاه سلوك معين يعبر عنه بطرق متعددة، ويعد اتخاذ القرار حجر الزاوية في أي مؤسسة فهو المعيار الذي يحدد نوعية القرارات وكيفية تنفيذها من خلال تأثيره على عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. كما أن الإهمال في مراعاة الأسس والمراحل الخاصة لاتخاذ القرار السليم سيؤدي إلى إيجاد مناخ سلبى داخل المنظمة، خاصة في حالة تضارب القرارات، وهي لا تؤثر على المناخ التنظيمي فحسب بل تؤثر سلباً على بقية مكونات المناخ التنظيمي، خاصة ما تعلق بالاتصالات والحوافز والعلاقات داخل التنظيم.³

يؤدي تمكين العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، بحيث يتمكنون من إيجاد حلول للمشكلات مما يساعد على التزام المرؤوسين بتنفيذ تلك القرارات وولائهم لها وعدم معارضتها، كما يساهم

⁽¹⁾ سامي عوض الله رباح، دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2008)، ص. 29.

⁽²⁾ ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004)، ص. 61-62.

⁽³⁾ سامع حسين العدل، منهجية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، ط 2، (القاهرة: دار سنا للنشر، 1998)، ص. 71.

في توحيد المجموعة وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة. وتؤثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على ثباتها ووضوحها مما يضمن عدم إغائها أو تعديلها في مدة وجيزة وتلافي ما قد ينجر عنها من آثار سلبية. بالإضافة إلى ذلك تساهم المشاركة في القرارات، بتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل وتجنب مقاومة التغيير التنظيمي، كل ذلك يقود إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث: تأثير العلاقات والاتصالات على الأداء

يتكون المجتمع التنظيمي من مجموع العاملين والإداريين، وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير المناخ التنظيمي الذي تتحقق من خلاله الأهداف المشتركة المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية الفعالة بين أفراد المجتمع. وقد سعى اتجاه العلاقات الإنسانية لدراسة القضايا الفردية والجماعات الصغيرة بوصفها حالات مرضية وغير سوية، يجب علاجها بإدخال حوافز جديدة وتحقيق نظام اتصال جيد، والاهتمام ببعض الشيء بالأمر الخاصة للعمال، وتأمين بعض متطلباتهم واحتياجاتهم في سبيل رفع معدلات أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، معتقدا هذا الاتجاه أنه قد حقق للعمال الرضا النفسي والاجتماعي.¹

وتقوم العلاقات الإنسانية في المنظمة على أساس الإيمان بقيمة الفرد وكرامته واحترام شخصيته ورأيه، وعلى العدل في المعاملة، والمشاركة والتعاون بين الأفراد. وتهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق التعاون بين العاملين فيما بينهم، ثم بينهم وبين الإدارة، وإلى حفز الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المنظمة في جو من الحماس الهادف. كما تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية ومساعدتهم على التكيف في جو المنظمة.²

والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين أساسها الإيمان بأن لكل فرد من العاملين قدرات وإمكانات يمكن الاستفادة منها وتنميتها في بيئة العمل. وهذا الإيمان هو حجر الأساس لسيادة المناخ الملائم الذي يساعد على نمو العاملين المهني وزيادة إنتاجهم.³ وعلى هذا الأساس، فإنه يجب على الإدارة أن تسهم بفعالية في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين العاملين، وأن يشيع روح الألفة والمحبة بينهم، وأن يعمل على تحقيق التوافق بين حاجات العاملين ورغباتهم وأهدافهم وبين تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن العلاقات المتميزة بين المدير والعاملين

⁽¹⁾ حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، (2011)، ص. 358.

⁽²⁾ بلغيث بن أحمد القوزي، الإدارة مبادئها النظرية والعلمية، (الرياض: مطابع الفرزدق، 1410هـ)، ص. 100.

⁽³⁾ سلمان عبد الرحمن الحقييل، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، (الرياض: دار الشبل، 1413هـ)، ص. 204.

لا بد أن تنعكس إيجابيا على أدائهم بشكل عام، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. أما العلاقات السلبية التي تنشأ بين العاملين والإدارة، فإنها ستؤدي حتما إلى فتور الهمم وهبوط الروح المعنوية، وبالتالي إلى تدني مستوى الأداء بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى اضطرابات نفسية وجسمية ينعكس أثرها على العمل، فيكون الإهمال وسوء الظن وعدم تقدير المسؤولية وعدم الحرص على تحقيق الأهداف.

وتعتبر العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم عاملا أساسيا في نجاح العمل وتحقيق الأهداف، لذلك يجب أن تكون هذه العلاقات فيما بينهم قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، والتعاون فيما بينهم من أجل النهوض بمستوى العملية التنظيمية. كما يجب أن تكون هذه العلاقة قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي في إطار العلاقات الإنسانية. وأن تكون أيضا هذه العلاقات قائمة على أساس النصح والمشاركة الفعالة في تحمل مسؤوليات العمل.¹

وبهذا يتضح أن للعلاقات الإنسانية، القائمة بين العاملين على أساس من التقدير والاحترام والتعاون، آثارا إيجابية على سلوكهم داخل المنظمة وبالتالي على أدائهم، وعلى النقيض من ذلك نجد أن العلاقات الإنسانية القائمة بين العاملين على أساس من الفرقة والانقسام وسوء التفاهم والأناية والتناؤد تؤثر تأثيرا سلبيا في الأداء.²

وتؤدي العلاقات المبنية على التعاون والتكامل دورا حاسما في تحقيق انسيابية الاتصال عموديا أو أفقيا حتى تتداخل الأنظمة الفرعية ليعمل النظام بكفاءة، وليتحقق ذلك لا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، فالاتصالات تعتبر حلقة الوصل بين كل الفاعلين في المنظمة وبدونها لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم ولا يمكن أن تقوم المنظمة بأعمالها بكفاءة، أي أن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها انطلاقا من توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب.

تحقق الاتصالات ثلاث وظائف رئيسية وحيوية لنجاح المنظمة، وتشمل التنسيق ونقل المعلومات، وتبادل العواطف والمشاعر. يساعد تنسيق الجهود الأفراد داخل المنظمة على العمل نحو تحقيق نفس الأهداف، وإرسال المعلومات يعتبر جزء حيوي من هذه العملية، كما أن تبادل العواطف والمشاعر بمثابة الرابط للفريق الموحد للأفراد

⁽¹⁾ أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية، (الكويت: دار القلم، 1409هـ)، ص. 65.

⁽²⁾ Kenan Spaho, "Organizational Communication And Conflict Management", **Management**, Vol. 18, (1), (2013), P.104.

في أوقات الرخاء والأزمات. والتواصل الفعال يساعد الناس على فهم القضايا، وبناء علاقة مع زملاء العمل، وتحقيق توافق في الآراء.¹

ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق، فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص؛ فالاتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات، والحصول على الثقة وقبول الآخرين، ومن المعلوم أن ما يقوله الفرد وطريقة قوله يؤثر ضمنا على مدى حب الآخرين له، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم.

يعتبر وجود اتصالات فعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابيا في فاعلية الأداء الوظيفي؛ فنمط الاتصال الفعال يعطي للمناخ تنظيمي ملائمة للإبداع والابتكار واتخاذ القرار، إذ يعد الاتصال وسيلة اجتماعية من خلالها يحصل التفاهم بين الأفراد ويتم نقل البيانات والمعلومات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف. وتعتمد كفاءة الاتصال على عوامل مختلفة لها علاقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات.²

يؤدي الاتصال في اتجاه واحد، من أعلى إلى أسفل، بالعاملين إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها. عكس الاتصال في الاتجاهين الذي يسمح للعاملين بالمبادرة وإبداء الآراء والتعلم والتطور، ولتحقيق ذلك يسعى العاملون للحصول على المعلومات من خلال الوسائط المتعددة.³

يقود التنوع في استخدام وسائط الاتصال إلى رفع روح التعاون والتفاهم والتقارب بين العاملين في المسويات المختلفة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية مخرجات العمل، وتوفر مرونة العمل وانسيابية الاتصال مجالا واسعا من الحرية والثقة في قدرات العاملين، مما يدفعهم إلى التميز في الأداء من خلال تقديم أقصى وتحمل مسؤولية الإنجاز، ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة.⁴

¹Talya Bauer And Berrin Erdogan, **An Introduction To Organizational Behavior**, Online Book, P.356
Availabe At: <http://Nraobs.Blogspot.Com/2012/02/Organizational-Behavior-By-Talya-Bauer.Html>

² مؤيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، (الكويت: دار ذات السلاسل، 1992)، ص. 101.

³ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة

ماجستير غير منشورة، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2006)، ص. 66.

⁴ المرجع نفسه.

من خلال فعالية وكفاءة الاتصال تتحدد الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، مما يقود إلى رفع الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتحسين أدائهم. وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة. كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي. ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم.¹

يعتبر سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته من أكبر المشكلات التي تتسبب في إعاقة العلاقات وتسبب الصراعات داخل المنظمات، إضافة إلى الفروقات واختلاف مستويات إدراك العاملين لعملية الاتصال، نتيجة لتباين المستوى العلمي أو الثقافي أو الوظيفي، أو نتيجة لاختلاف الاتجاهات والمبالغة في تحطي خطوط السلطة، وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصال وعلى الأداء الوظيفي.²

المطلب الرابع: تأثير العوائد والحوافز على الأداء

تعتبر العوائد والحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وعلى اختلاف أنواعها وأشكالها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية، كما تقوم بزيادة درجة رضاهم عن العمل، وتعمل على رفع روحهم المعنوية. والعاملون بصفة عامة تثيرهم حوافز مختلفة في أوقات مختلفة، والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تحاول التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها بأساليب تحفيز تلائم الموقف. وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لعاملاتها، في سبيل الحصول على أحسن الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستوى الأداء المرغوب.³

⁽¹⁾ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، (بومرداس: جامعة بومرداس، 2010)، ص. 105.

⁽²⁾ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 103.

⁽³⁾ يوسف الطائي، مؤيد الفضل وهاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 403.

وقد أكدت النظريات الإدارية الحديثة أن من أهم أهداف الحوافز تشجيع النمو والتطور لكل من الفرد والمنظمة. فعندما يتطور الفرد وتزيد قدرته وتعمق مهارته، فإن ذلك سينعكس على أدائه فيتم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية. وكلما أتم الفرد عمله بإتقان وتوصل إلى النتائج المطلوبة، فإن ذلك يرفع روحه المعنوية ويزيد من رغبته في تنمية قدراته وتعميق معرفته، للحصول على مزيد من النجاح والتقدم والذي بدوره يمكنه من الحصول على الحوافز المرصودة للأداء الممتاز.¹

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما أن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب غالباً ما يشجع الأفراد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل، مما يساهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فعالية الولاء والانتماء. أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية كانت أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة، فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.²

وتتوقف فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية)، في حفز الأفراد على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة في الأداء، على شرطين أساسيين، هما: ارتباط الحافز بالإنتاج ورغبة الفرد في الحصول على الحافز.³ كما أن الإدارة تستهدف من نظام الحوافز تشجيع المنافسة بين العاملين، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، واستمرارية التمييز في الأداء وتطويره في المستقبل.⁴

وتساعد الحوافز العاملين على الأداء الأفضل، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز والروح المعنوية تقدمهم بتقدير المسؤولين لمجهوداتهم ورضاهم عن مستويات أدائهم. وبالرغم من إيجابيات تأثير الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي وتحقيق الانتماء والرضا الوظيفي، إلا أن هناك عدداً من السلبيات التي تخالف الاتجاه العام المعروف لدى البعض بأن نظم الحوافز تكون إيجابية التأثير باستمرار، إلا أنها قد تحمل مجموعة من السلبيات، خاصة الحوافز المادية، منها: إرهاق الموظف في بعض الحالات، والمنافسة غير الشريفة بين أفراد التنظيم من أجل إظهار الصورة الباهرة

⁽¹⁾ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، (القاهرة: دار التوزيع والنشر السلامية، 2000)، ص. 109.

⁽²⁾ حمود، مرجع سابق، ص. 168.

⁽³⁾ علي السلمي، الدوافع والحوافز، ط 3، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001)، ص. 38.

⁽⁴⁾ عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 53.

للأداء أمام المسؤولين، وتوتر العلاقات بين العاملين والرؤساء والزملاء عندما تكون الحوافز غير موضوعية في تطبيقها بالإضافة إلى عبء التكلفة المرتفعة على المنظمة.¹

وكثير من المديرين أو القادة يفشلون في إدراك أن العقاب والمكافأة وجهان لعملة واحدة، وأن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة يصاحبها هبوط في معنويات العاملين، لما يعكسه ذلك الحافز من أعراض سلوكية تؤدي إلى هبوط الإنتاجية على المدى الطويل. وعلى العكس من ذلك، فإن الحافز الإيجابي يوفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجح بصفة عامة كفة الحوافز الإيجابية.² كما أن المكافأة لها أيضاً تأثير عقابي، حيث أن الإيجار والتخويف يدمران الاستجابة ويؤديان إلى اتخاذ المواقف الدفاعية والشعور بالغضب. ورغم أن المكافأة قد تكون مرغوبة بشكل قوي إلا أن ارتباطها بحدوث سلوك معين سيؤدي بالمديرين إلى محاولة سيطرتهم على مرؤوسيتهم.

مما سبق يمكن القول أن سلوك الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمل التي يعيشها، ويؤكد ذلك الدور الأساسي للمناخ التنظيمي بأبعاده في تأكيد رسالة المنظمة وتحقيق التقارب بين أهدافها وأهداف العاملين، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم وسلوكهم.

خلاصة الفصل:

أداء الموارد البشرية متغير رئيسي تصب فيه كل المتغيرات التابعة ذات العلاقة بالسلوك البشري في المنظمات، ويرتبط الأداء البشري ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب. وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المرغوبة.

ويمثل أداء المورد البشري سلوكاً وظيفياً هادفاً يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به؛ فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل داخلية، أهمها ما

¹) K H Chung And L C Megginson, **Organizational Behavior Developing Management Skills**, (New York: Harper And Row Publishing Co.,1981), P. 138.

²) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- (عمان: دار الشرق، 1996)، ص. 215.

وفرته نظرية التوقع من فروض واقعية عن هذه المحددات بما تضمنته من تأكيد لعلاقة الرئيس - المرؤوس، واعتمادها على نموذج توقعات المرؤوس لعلاقات الجهد، الأداء والمكافأة، وارتباط هذه العلاقة بهيكل حاجات الفرد.

كما يتحدد تميز أداء الموارد البشرية بعوامل خارجية، تتضمن أساسا مؤثرات المناخ التنظيمي بأبعاده المتوافقة مع الدراسة، من هيكل تنظيمي ونمط القيادة واتخاذ القرارات فضلا عن العلاقات والاتصالات وبعد العوائد والحوافز، إذ تساهم إدارة هذه الأبعاد في التأثير إيجابا على أداء الموارد البشرية.

الفصل الرابع

تقييم (قياس) الأداء

الفصل الرابع: تقييم (قياس) الأداء

يمثل تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة غاية وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ أن سياساتها وقراراتها تصب نحو هذا الهدف، فتخطيط الموارد البشرية، وسياسة توظيفها وتدريبها وسياسة الأجور والحوافز، وتهيئة طرق ووسائل الاتصال المناسبة وإدارة علاقات الموظفين ومراجعة وتقييم الأداء، كلها ممارسات وأساليب تنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تهدف من خلالها تحقيق كفاءة وفعالية أداء العاملين.

إن متابعة الأداء البشري وتقييمه يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة اقتصادية أو غير اقتصادية، للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية. لذلك، فإن قياس أداء العاملين في المنظمة يعتبر من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون والتنسيق مع بقية الإدارات الأخرى، وهو من العوامل الرئيسية التي تقود إلى تحقيق رضا واستقرار العاملين، وثقتهم الكاملة بالإدارة وشعورهم لانتمائهم وولائهم لمنظمتهم، وبالتالي حرصهم على تحقيق أهدافها.

وسيتيم في هذا الفصل تسليط الضوء على تقييم وقياس الأداء البشري من خلال مفهومه، والممارسات العملية للتقييم، وأخيرا طرق تقييم الأداء ومتطلبات اختيارها.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم أداء العاملين يعتبر أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ فلن يمكن من الرقابة على أنشطتها الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز ووضع أنظمة أجور، فإنها يجب أن تضع نظاماً كفواً وفعالاً لقياس مدى كفاءة مواردها البشرية، فبقدر ما يقوم العاملون بواجباتهم بنجاح؛ فذلك يدل على نجاح سياسة إدارة الموارد البشرية في مجال الوظائف المختلفة التي تؤديها، بحيث أنها اختارت أفراداً مناسبين لأداء الوظائف المتوفرة فيها.¹

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

التعامل مع الأداء، تقليدياً، ركز على عملية التقييم وتقديم المكافآت، كما قدمت نظم تقييم الأداء كعملية رسمية لاستعراض أداء الموظفين، مصممة على أساس مركزي، وهي من اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأحد أنشطتها الرئيسة.²

وتشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.³

¹ كنتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة لمصطلح Performance appraisal ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي: قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس، تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير، تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم؛ فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه. وسيتم اعتماد مصطلح تقييم الأداء كمرادف للاستعمالات الثلاث في هذا البحث. انظر: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص. 257.

² Torrington, Hall and Taylor, Op. Cit., P. 259.

³ محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، 2010)، ص. 53.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤديه.¹

وتم تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تحديد وقياس وتطوير أداء العمل للعاملين في المؤسسة، بحيث تتحقق الغايات والأهداف التنظيمية بأكثر فاعلية، وفي الوقت نفسه يستفيد العاملون بالاعتراف، وتلقي تغذية مرتدة، وتلبية احتياجات العمل وتوجيهات التقدم الوظيفي.²

ويعرف أيضا تقييم الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا.³

وعليه، يتضمن مفهوم تقييم الأداء المضامين الأساسية التالية:⁴

- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة، تلازم المورد البشري طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أداءه، وسلوكه في العمل، للتقييم بشكل مستمر؛
- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب، بشكل مستمر، سلوك العامل واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه، وغالبا يكون الرئيس المباشر، ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
- تقييم الأداء يتطلب تحديد معايير ومعدلات للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية، إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته، وسلوكه في العمل؛

⁽¹⁾ شحادة نظمي، محمد رسان الجيوسي، رياض الحلبي ومحمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 75.

⁽²⁾ Abraham Zewdie Bekele, Assegid Demissie Shigutu, Assefa Tsegay Tensay, "The Effect Of Employees' Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes", **International Journal Of Management And Commerce Innovations**, Vol. 2, (1), (2014), P. 140.

⁽³⁾ الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير - التقييم - التصحيح، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص. 288.

⁽⁴⁾ سعيد ملحم، مرجع سابق، ص. 55.

- لا يعني تقييم الأداء بيان موقف العاملين في الماضي أو تنمية أدائهم المستقبلي وتطويره فقط، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافياها؛
 - يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، والنقل، والفصل، والمكافآت، والتعيين؛
 - يهتم تقييم الأداء برصد مستويات أداء العاملين وتحليلها، كما يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء؛
 - يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.
- بناء على ما سبق يكمن القول بأن تقييم الأداء عملية إدارية منظمة، تروم رصد الخلل أو فجوة الأداء وإصدار الأحكام بناء على معايير محددة مسبقا، من خلالها يمكن جعل أداء العامل لواجبات ومهامه الوظيفية أعلى كفاءة في المستقبل، كما تتحدد بواسطتها المواهب الكامنة لدى المورد البشري، التي تمكنه من تحسين مساره الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

قياس الأداء وتقييمه لا يؤكد فقط على نواحي القصور في الأداء، وإنما يؤكد أيضا على أهمية التعرف على الانجاز الحالي والأهداف المستقبلية، بمعنى أنه يهتم بثلاثة محاور أساسية متمثلة في: توجيه العاملين إلى الانجاز؛ تسليط الضوء على الأهداف؛ والمشاركة في وضع الأهداف وتحديدتها. وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين في الفوائد التالية:

- 1- رفع الروح المعنوية للأفراد: يعمل التقييم السليم والموضوعي للأداء على إعطاء كل عامل حقه، وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة عندما يشعرون أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم. كما أن علمهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل، بعيدا عن الرشوة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة، سيؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل.¹

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 196، (1976)، ص.13.

2- إشعار العامل بالمسؤولية: تنمي عملية التقييم الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات. وتساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، وإمدادهم بتغذية عكسية عن أدائهم، بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.¹

3- تقييم سياسات الاختيار والتعيين: حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنشأة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأة.

4- تطوير الرقابة على الأداء: تنمي عملية تقييم الأداء قدرات المديرين في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين، ومساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم،² مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر.³ كما تزود المديرين بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم، مما يسهل عليهم إدارة هذا الأداء.⁴

¹) K. Jacquelineb Fancoise, M. Martin, **La Fonction Ressources Humaines**, (Paris: Edition Dunod, 2004), P. 23.

²) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص. 295.

³) إن الهدف الرئيس من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات، بغرض تصحيحها، وتعتمد هذه المهمة اعتمادا كبيرا على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة المطلوبة، حيث يعتبر تقييم الأداء من متممات عملية الرقابة وهي تتم بعد كل مرحلة من مراحلها، وتتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية النواحي الايجابية ومعالجة نواحي التقصير، وكذلك التوصية بالنواب والعقاب. ويعتبر التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحراف وتوضيح طرق وأساليب علاجها، وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء انظر: عبدا لسلام أبوقحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. 484.

⁴) مفهوم تقييم الأداء يختلف عن مفهوم إدارة الأداء؛ من حيث شمول هذا الأخير على التخطيط والتطوير والتقييم ومشاركة الأفراد العاملين في عملية التقييم، وكذلك التركيز على عملية الاتصال الفعال بين الموارد والأفراد العاملين. الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على جميع الصعوبات التي تعترض عملية إدارة الأداء، وهناك من ينسب ظهور هذا المفهوم وتطوره بالرجوع إلى مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور؛ إذ أنها أكدت على عملية التخطيط والمراجعة وقياس أنجاز العمل المشابه إلى إدارة الأداء، وأن الاختلاف بينهما يكمن في إتاحة الفرص للأفراد العاملين بإجراء الحوارات مع المديرين، في حين ذهب البعض في النظر إلى الأداء على أنه مزيج من أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يركز على التحفيز الداخلي للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات

5- الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية: إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الفرد بأنهم يعاملون معاملة واحدة دون تحيز، وهذا يولد انطبعا عاما لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم؛ لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل عامل على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل، وليس على أساس المصالح الشخصية، التي تجعل بعض العاملين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل.¹

6- تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين: إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهما يتطلب منهم بذل جهود كبيرة، من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترض هذا الأداء بما يساعده على تلافيها مستقبلا.²

7- تحديد الاحتياجات التدريبية: تساعد عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تساهم في تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وهذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف، عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، كما تكشف عن قدرته على التأقلم في بيئة عمله. بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تطاها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.³

وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى تحسين أداءهم، وتوالت التطورات المهمة بشأن إدارة الأداء، كونها تشكل مجالا واسعا من مجالات إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بالنسبة إلى المنظمات، والذي نتج عنه بأنه مدخلا أكثر استمرارية وتكامل على المستوى الاستراتيجي، وسعي إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مهارات وقدرات أفرادها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوحيدها مع الأهداف الفردية للعاملين. انظر:

-Michal, CHIU Kiting, "The Significance Of A Value Driven Competency Based Performance Management System". *Asian Journal Of Public Administration*, Vol 24, (2), (2002), PP. 240-243.

¹ Brijesh Goswami, Mamta Sharma, Sujata, "Performance Appraisal-Management By Objective And Assessment Centre-Modern Approaches To Performance Appraisal", *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, Vol. 7, (5), (Jan. - Feb. 2013), PP. 25-26.

² نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 218.

³ محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص. 137-138.

8- تخفيض معدل دوران العمل: إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضوع تقدير من قبل الإدارة، لأنها تعامل كل فرد حسب مقدراته وجهده، هذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.¹

9- تقييم الأداء يساعد على نجاح المنظمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي وزيادة فعالية العمل من خلال التحسين المستمر لأداء الأفراد جنباً إلى جنب مع التركيز على تحسين نقاط الضعف.²

قد تطبق المنظمات نظم تقييم أداء متطورة، لكن حصولها على نتائج فعالة من العملية مرتبط باحتضان ودعم العاملين لعملية التقييم.³ هذا من شأنه إذا تم بشكل عادل أن يجعل المنظمات أكثر فائدة للمجتمع من خلال وضعية العمالة فيه.

يعتبر تقييم الأداء واحداً من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاعين العام والخاص، فهو نظام يستخدم من قبل جميع المؤسسات تقريباً لتحديد السلوك الذي يجب على العاملين أدائه وفقاً للأهداف التنظيمية. وعلاوة على ذلك، يقدم تقييم الأداء كأداة لإدارة فعالية وكفاءة العاملين.

المطلب الثالث: محددات عملية تقييم الأداء

تختلف أنظمة التقييم من منظمة إلى أخرى، نتيجة لعدة عوامل يتحدد من خلالها نظام التقييم في كل المنظمة، حسب خياراتها الإستراتيجية، ومن أهم هذه العوامل:

1- حجم وقطاع المنظمة: لهذين العاملين أهميتهما القسوى بالنسبة للمنظمة، لأنهما يمسان بصفة مباشرة نظام التقييم المطبق فيها. وقد كانت المنظمات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السباق إلى تطوير أنظمة لقياس وتقييم الأداء، وذلك بغرض نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين، وقد أصبح وزن هذين العاملين أقل أهمية، لأن أغلبية المنظمات، مهما كان

⁽¹⁾ إسماعيل نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة تشرين، 2005)، ص. 64.

⁽²⁾ Bekele, Shigutu And Tensay, Op, Cit., P. 138.

⁽³⁾ Choi Sang Long, Tan Owee Kowang, Wan Khairuzzaman Wan Ismail And Siti Zaleha Abdul Rasid, "A Review On Performance Appraisal System: An Ineffective And Destructive Practice?" **Middle-East Journal Of Scientific Research**, 14, (7), (2013), P. 888.

حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، صارت تبحث عن أنجع الوسائل والطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.¹

2- تاريخ وثقافة المنظمة: لتاريخ وثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءاً من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة وعدم التجاوب من طرف أعضاء المنظمة.²

3- التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات، سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية. وفيما يخص الموارد البشرية، تتجه المنظمات إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات وبالمعدلات الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها، والتي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. والأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية واستثمارها وتوجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك بما يحقق أهداف المنظمة والفرد معاً.³

4- أسلوب التأطير المتبع: يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم (يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد) ويضم مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المنظمة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه، مع إعداد وتأطير الأفراد لتفهمه وتقبله كطرف في العملية، إذ أن أسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم.⁴

5- نظام إدارة الموارد البشرية القائم: لا توجد ممارسات واحدة وموحدة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء فعال وتقييم فعال، فالممارسات الفعالة هي تلك التي تتلاءم والظروف وتسمح بمواجهة التحديات، وعلى هذا الأساس لا توجد إدارة فعالة للموارد البشرية، وإنما يوجد أنواع من الإدارة تتلاءم مع مختلف الظروف. ويتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقاً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية. ففي المنظمات التي

⁽¹⁾ القيادة الإدارية وأنواعها، حجم المنظمة ونوعها، مجلة التنمية المجتمعية، 2013/12/13،

<http://www.kenanaonline.com/page/9159>

⁽²⁾ Besseyere Deshortes: **Gérer Les Ressources Humaines Dans L' Entreprise: Concept Et Outil**, (Paris: Edition D'organisation , 1992), P. 103.

⁽³⁾ رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002)، ص. 159.

⁽⁴⁾ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: (2000)، ص. 23.

لا يوجد بها نظام لإدارة المسار الوظيفي مثلا، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء، نظرا لعدم استعمالها كمتغير عملي في إدارة موارد البشرية.¹

6- طبيعة العلاقات الاجتماعية: تتمثل في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة، فعلى حسب درجة التوافق والانسجام الموجودة في المؤسسة، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة.

ومما سبق، يمكن القول أن المنظمة من خلال تقييم أداء مواردها البشرية تستطيع أن تحدد النتيجة النهائية للأداء، ومعرفة إن كانت المنظمة تسير في طريق تحقيق أهدافها وأهداف عاملها، أم أن عليها إعادة النظر في خططها. وتقييم الأداء لا يصح دون تخطيط وإدارة فاعلة، حتى تكون النتائج سليمة، وللحكم بالفعالية على أن نظام التقييم المتبع في المنظمة، يجب عليه أن يراعي جميع الجوانب داخل المنظمة وما يحيط بها، بداية من تحقيق أهدافها إلى تحقيق أهداف العاملين والمديرين فيها، وهذا يعني أن نظام تقييم الأداء هو نظام متكامل يراعي مصالح الأطراف المختلفة داخل التنظيم، كما يتعامل مع العامل على أنه عنصر الإبداع ووسيلة النجاح الأكثر أهمية.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

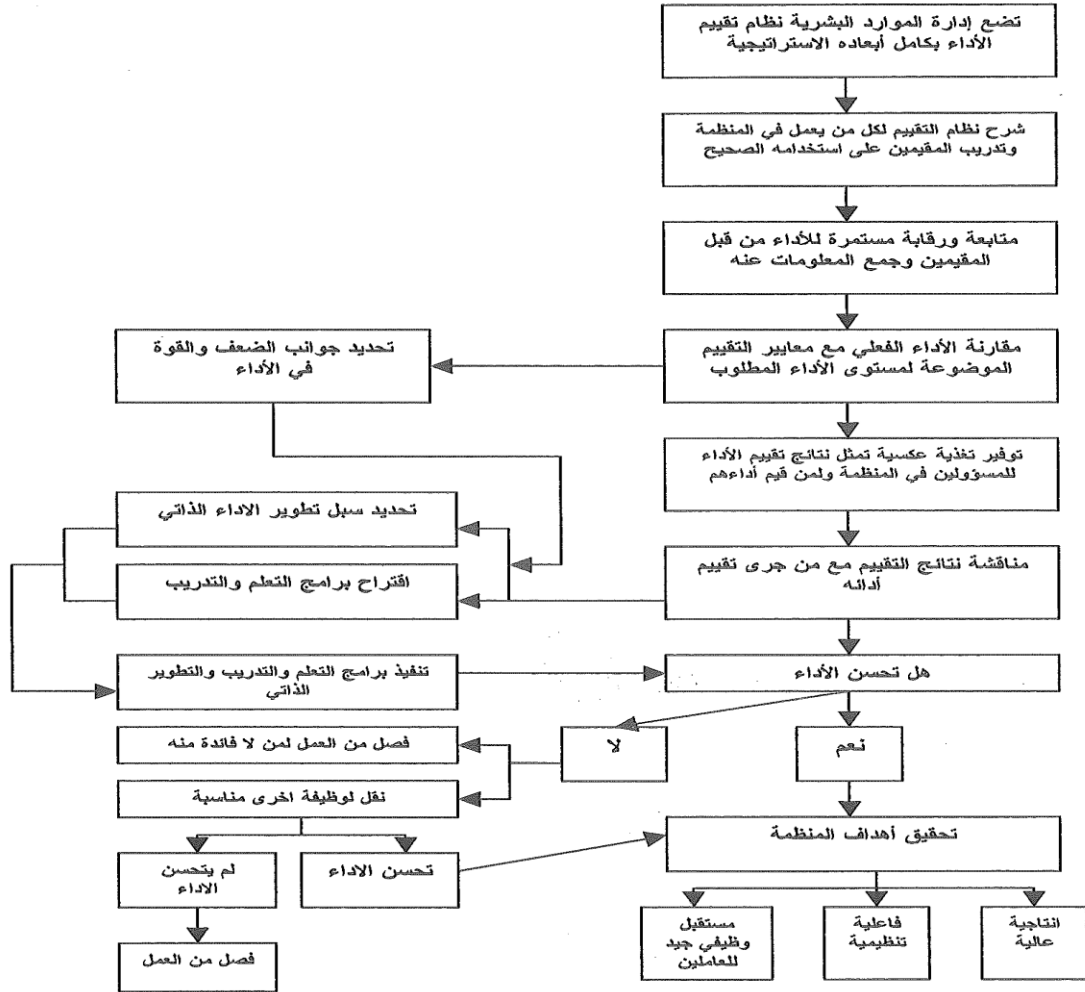
إن الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى، ولذا على مقيمي الأداء، من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة، وأن يحددوا لها معايير مناسبة، لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع إدارات المنظمة الأخرى بتصميم وتنفيذ عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: إجراءات تقييم الأداء

إذا أراد القائمون على عملية تقييم الأداء الوظيفي الحصول على القيمة القصوى منها، فعليهم بذل قدرا من الجهد لإخراج الطاقات الكامنة للعمال إلى مستوى نشط، من خلال إتباع آلية سليمة تمثل دليل إجرائي لخطوات تطبيقية متتابعة جاءت خلاصة لتجارب العديد من الخبراء والتنفيذيين. والشكل التالي يوضح آلية عملية تقييم الأداء.

⁽¹⁾ السلمي (2002)، مرجع سابق، ص. 117.

شكل رقم 4
آلية تقييم الأداء



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 264.

من خلال الشكل السابق يتبين أن إجراءات التقييم تبدأ بتحديد إدارة الموارد البشرية لمجموعة من الأسس والقواعد العلمية التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، باعتبارها جوانب إلزامية، وهي تمثل عملية تصميم نظام للتقييم. ثم بعدها يتم شرح نظام تقييم الأداء لكل من الرئيس المقيم والمرؤوس الذي سيجري تقييم أدائه، وذلك حتى يدركوا أهدافه وأبعاده، لغرض تخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة. وفي خطوة ثالثة يتم التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، إذ

من خلال هذه المعلومات يتبين جليا مستوى وحقيقة الأداء، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بتوفر المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.¹

ثم يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، فمن خلال هذه المقارنة تتحدد جوانب الضعف والخلل، وجوانب القوة فيه. وفي الخطوة التالية يقوم المقيمون بوضع التقرير النهائي لعملية التقييم في شكل نتائج تسمى بالتغذية المرتدة، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أداءه، ليعرف حقيقة هذا الأداء، وبعد ذلك يقوم المقيمون بشرح نتائج التقييم من خلال الحوار مع من قيموا أدائهم، موضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها.² وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:³

أ. برنامج لتطوير الأداء الذاتي، وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه؛

ب. اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

إذا لم يتحسن الأداء بعد مناقشة النتائج ومحاولات التطوير، تلجأ الإدارة إلى فصل الأفراد الذين لا تتوقع تطور أدائهم، ويمكن نقل من يرجى تحسن أدائهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم، كمحاولة تحول دون إقالة العامل. وعملية الفصل تعتبر حل أخير لمن يمثل تكلفة عمل دون عائد. وعندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثارها الايجابية على:⁴

أ. ارتفاع إنتاجية العمل؛

ب. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا؛

ج. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 75.

(2) المرجع نفسه.

(3) عقيلي (2005)، مرجع سابق، ص. 265.

(4) المرجع نفسه.

المطلب الثاني: بناء معايير تقييم الأداء

معايير الأداء هي المقياس الذي ينسب إليه عمل الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا. وتحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء، إذ يساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، ويقود المديرين إلى معرفة الأساسيات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.¹ ويتم بناء معايير الأداء انطلاقا من النتائج التي تقدمها عملية تحليل ووصف الوظائف، حيث تختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة، فهناك الوظائف التي تتطلب التركيز على المعايير الكمية (حجم المخرجات مثلا)، ووظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات والمهارات)، وأخرى تتطلب التركيز على كل من المعايير الكمية والنوعية، لكن أغلب مقاييس أداء العاملين المرتبطة بوظائف عديدة تشمل ما يلي: كمية وجودة وتوقيت الإنتاج، الالتزام بمواقيت العمل، كفاءة وفعالية العمل المنجز.²

ويتم إعداد وكتابة تلك المعايير من طرف المشرفين أو المختصين في إدارة الموارد البشرية، ولتجنب مقاومة العاملين لهذه المعايير على المسؤولين مناقشتهم ومشاركتهم في وضعها، ومن ثم توضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، وهذا ما يساعد على رفع درجة أداءهم للعمل، ودرجة إخلاصهم وولاءهم للمنظمة. وتتحدد أنواع معايير التقييم من ثلاث جوانب كما يلي:³

1- معايير تصف الخصائص الشخصية: وهي الخصائص والميزات الايجابية التي يجب أن يتحلى بها العامل أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من القيام بعمله بنجاح وكفاءة، مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء؛ فالشخص الذي يتحلى بها، لا شك أنها ستعكس ايجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم الأداء بشكل جيد. وتقييم الصفات مسألة معقدة حيث يتطلب من المقيم متابعة مستمرة للأداء ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويعود السبب في هذه الصعوبات إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.⁴

⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 202.

⁽²⁾ L. Robert Mathis And H. John Jackson, **Human Resource Management**, 13th Edition, (Boston: Cengage Learning, 2011), P. 324.

⁽³⁾ عقيلي (2005)، مرجع سابق، ص. 410.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه.

2- معايير تصف السلوك: وهي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، ويقصد بها الممارسات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، مثل: التعاون، المواظبة على العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، المبادرة، التخطيط والعلاقات الشخصية، القيادة، تحديد الأوليات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.¹

3- معايير تصف النتائج: وهي معايير تبيين الإنجازات والأهداف التي يراد تحقيقها من قبل العامل الذي يقيم أداءه، بحيث يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة والتكلفة، والزمن، والعائد. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، حيث يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها.²

وحتى تكون المعايير السابقة الذكر قادرة على تقييم الأداء بشكل جيد وواضح ودقيق بآن واحد، لا بد أن تتوفر فيها العوامل الأساسية الآتية:

- أ. الثبات: ويقصد بها إمكانية القياس، أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق؛ فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.³
- ب. عموميتها: يجب أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة وشاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المنظمة، وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد البشرية، وليست مقتصرة على قلة فقط، فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير. وكمثال عن الصفات العامة: المواظبة على العمل، الإخلاص، الولاء، التعاون.

⁽¹⁾ صقر عاشور، مرجع سابق، ص. 248.

⁽²⁾ عقيلي (2005)، مرجع سابق، ص. 410.

⁽³⁾ الطائي، الفضل والعبادي، مرجع سابق، ص. 237.

ج. إمكانية ملاحظتها وتقييمها: من الضروري أن تكون معايير الصفات والسلوك سهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم. ومن أمثلة الصفات والسلوكيات: الاستقرار العاطفي، الاتزان النفسي.

والملاحظ أن تقييم مثل هذه الأمور يتطلب أخصائيا نفسيا ليتمكن من ذلك.¹

د. الوضوح: يجب أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين واضحة لا غموض فيها، من

خلالها يتبين للعامل الكيفية التي يستطيع بها الوفاء بتلك المعايير، وهو ما يقود إلى ضرورة تمييز

العنصر من المعيار عن غيره من العناصر سواء من حيث الاسم أو المعنى، وذلك منعا لحدوث تداخل

بينها، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى ازدواج في التقييم نتيجة تشابك الصفات وعدم قدرة المقيمين

على فهمها بالشكل الصحيح، وبالتالي الحصول على نتائج غير دقيقة.²

هـ. أن تكون أساسية: يجب أن تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل مباشر،

أي أن توفرها يشير إلى النجاح، وعدم وجودها في الأداء يشير إلى الإخفاق فيه.

و. توافق العناصر المعيارية المستخدمة وتكيفها مع طبيعة الأعمال والوظائف المستخدمة في تقييمها:

فبعض العناصر تعتبر ذات أهمية بالغة لبعض الوظائف، وتكون عديمة الفائدة في وظائف أخرى،

فمثلا تعتبر عناصر اللباقة وحسن الهندام والقدرة على التفاهم مع الآخرين من أهم العناصر بالنسبة

لمسؤول العلاقات العامة، في حين أن هذه العناصر قد تكون ثانوية جدا في وظيفة أخرى كوظيفة

الكتابة على الكمبيوتر.

ز. أن تكون ممكنة التحقيق وتمثل الأداء المعقول، بحيث لا تكون منخفضة كثيرا ولا مرتفعة، لأن

انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج نظرا لإمكانية أي فرد بلوغها، كما أن ارتفاعها يجعلها

خيالية من الصعب الوصول إليها، وهذا ما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همهم.³

ح. يجب أن تتوفر فيها المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف، وحسب التغيرات التي

تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة، كما يجب مراجعتها بين الحين والآخر بسبب

⁽¹⁾ عقيلي (2005)، مرجع سابق، ص. 411.

⁽²⁾ زايد، مرجع سابق، ص. 346.

⁽³⁾ عقيلي (2005)، مرجع سابق ص. 412.

التغيرات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف التأكد من أنها ما زالت معقولة وأنها توصل إلى أهداف قابلة لتحقيق.¹

نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تعدد فيه المعايير، وليس معيارا واحدا أو عددا ضئيلا منها، كما أن اختيار معيار معين دون آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء؛ فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك الأداء، وإن كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز في التقييم.² ويستخلص من ذلك أن معايير الأداء تمثل الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المديرين والعاملين، فهي توضح الكيفية التي من خلالها يتمكنون من الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت على القصور فور حدوثه. واستخدام تلك المعايير يجب أن يتناسب مع نمط أو مدخل التقييم المستخدم.

المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تعتمد على المصادر التي يناط بها مسؤولية تقييم الأداء، كما تحدد لذلك التوقيت الذي تراه مناسباً.

أولاً، **مسؤولية التقييم:** إدارة الموارد البشرية هي الجهة المخولة بوضع وتصميم برامج تقييم الأداء، والإشراف على تنفيذها، والتنسيق بين عناصرها وممارسات الأطراف الفاعلة فيها، وذلك من خلال:³

- 1- توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم؛
- 2- تدريب القائمين بعملية التقييم؛
- 3- متابعة المديرين والمشرفين على العملية؛
- 4- مراجعة دقة التقييم وتصحيحه إذا لزم الأمر؛
- 5- تحليل نتائج التقييم والاحتفاظ بها واستخدامها في القرارات الإدارية.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص. 412.

⁽²⁾ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 268.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية- الجزء الثاني العلاقات الإنسانية- (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003)، ص. 386.

ويمكن أن يتم تقييم الأداء من قبل أي شخص مطلع على أداء الموظفين، ومن بينها الأطراف الآتية:

أ- **المشرف:** الرئيس المباشر هو من أهم مصادر معلومات التقييم، ومن الطبيعي أن يكون المشرف أكثر الأشخاص إلماما بمتطلبات العمل وأكثرهم إحاطة بمستوى أداء المرؤوسين. وبالتالي، فإن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين. ونظرا للتقدم الذي يمكن أن يحققه الرئيس المباشر في حالة ارتفاع مستوى الأداء، أو التفهق الذي يمكن أن يلحق به في حالة تدهور أدائهم، فإن الرئيس المباشر سوف يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل. كما أن التغذية العكسية التي يمكن أن يقدمها الرئيس المباشر إلى المرؤوس ستكون مرتبطة بالأداء الفعلي للمرؤوس.¹

وهناك بعض المشاكل في حالة الاعتماد على المشرف كمصدر أساسي لمعلومات التقييم، فبطبيعتها عملية التقييم من أعلى إلى أسفل، لا تشجع المشاركة الفعالة للعامل، وكثيرا ما تجتمع مع مقاومة المقيمين لها.² وأحيانا يصعب ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس، مثل: سلوك رجال البيع الذين يعملون في الأسواق، مما قد يدفع بالمشرفين إلى قضاء يوم كامل في صحبة رجال البيع، بالإضافة إلى التحيز الشخصي الذي قد يظهره المشرف لصالح موظف معين أو ضده. وبالتالي، فإن نظام التقييم الجيد لا يعتمد على المشرف المباشر كمصدر وحيد لمعلومات التقييم. ويتلخص الدور الأساسي للمقيم - الرئيس المباشر - فيما يلي:³

- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين؛

- كتابة تقارير الأداء بشكل موضوعي وسليم؛

- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

ب- **تقييم عدد من المشرفين:** في سبيل توخي الحيادية والموضوعية، قد تلجأ بعض المنشآت الكبرى إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين، مكونة من مديري الإدارات التي تتميز بتعدد الوظائف والأنشطة الموجودة بها بالإضافة إلى كبر حجم القوى العاملة التي تعمل بها، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك

(1) زايد، مرجع سابق، ص ص. 376-377.

(2) David Hakala, 16 Ways to Measure Employee Performance, February 19, 2008

<http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/> April 27, 2015

(3) زايد، مرجع سابق، ص. 377.

أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي، ومن ثم استخراج متوسط الأداء للعامل، وذلك لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا النفسي لهم.¹

ج- **تقييم خبراء خارجيين:** تلجأ المنظمات إلى طلب مقيمين خبراء من خارج المنظمة لإجراء تقييم العاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي ومتخصص من جهات محترفة. إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم.²

د- **المروؤوس يقيم رئيسه:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبي أم إيجابي، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المروؤوسين مما يجعلهم أكثر حرصا في أدائهم وسلوكهم، وبذلك يساعد هذا الأسلوب على التنمية الإدارية.³ إلا أنه لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المروؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.⁴ كما أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية مرتدة أكثر منها عملية تقييم فعلي.

هـ- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، ومن مزايا هذا التقييم أنه يشرك العامل في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار العامل وتقليص فرص صراع الدور،⁵ ويتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من الأداء، كما أن التقييم الذاتي يساعد على تطوير الأفراد لأنه يشجع الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب وجهات النظر بين الطرفين في كثير من الحالات من خلال مقارنة التقييم الذاتي بمراجعة الإدارة، وذلك بتسليط الضوء على التناقضات بين ما يعتبره كل من العامل

(1) الطائي، الفضل والعبادي، مرجع سابق، ص. 230.

(2) المرجع نفسه، ص. 231.

(3) R. Sims Ronald, **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, (Westport: Quorum Books, 2002), P. 202.

(4) الطائي، الفضل والعبادي، مرجع سابق، ص. 231.

(5) درة والصباغ، مرجع سابق، ص. 272.

والإدارة عوامل أداء هامة، كما يوفر التغذية المرتدة المتبادلة بين الطرفين مما يؤدي إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.¹ ومن نقائص هذا التقييم أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم به العامل نفسه، يدفعه إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً وموضوعية، اللذان قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

و- **تقييم الزملاء:** يكون هذا في مجموعات وفرق العمل المنظمة، حيث يعطى الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، كونهم على احتكاك دائم بعضهم بعض، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، كذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، ولكن يشترط هنا أن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية، مع توافر الثقة بين الأفراد أنفسهم، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن تكون آراء الزملاء إرشادية، تساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة، مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.²

ز- **العملاء:** يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، كما في مجال الخدمات. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات التي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة؛ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً من ذلك؛ فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه. وغالباً ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات، وقد يعاب على هذا المصدر أنه مكلف.³

¹ David Hakala, Op, Cit.,

² نجيب، مرجع سابق، ص. 104.

³ زايد، مرجع سابق، ص. 379.

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه في كثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في التقييم، ولتلافي هذا العيب تستخدم المنظمات الحديثة مصدر يتسم بالشمول في تقييم الموظفين باعتماد طريقة 360 درجة تقييم، وهي أن يقيم العامل استنادا على تقييم شامل، حيث تأتي ردود الفعل حول أداء العامل من جميع مصادر الاتصال بالعامل أثناء عمله، فيقيم نفسه ومن مديره ومن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، ومن الموردين والعلماء الذين يتعاملون معه وبالتالي فإن أي شخص في اتصال مع العامل يمكن أن يوفر معلومات قيمة بخصوص أدائه لعمله، وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.¹ هذا النوع من التقييم سيحقق للعامل تقيما صادقا وعادلا، وسيعرف العامل كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.² والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للعاملين أن ما يتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

ثانيا، توقيت إجراء تقييم الأداء:

إن على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يوضحوا التوقيت الذي يتم فيه تقييم الأداء. وثمة ثلاث قضايا مرتبطة بالسؤال متى يتم التقييم؟ هي:

القضية الأولى: وتتعلق بموضوع تقييم الأداء بشكل رسمي وتعبئة نموذج أو نماذج معينة، أو تقييم الأداء بشكل غير رسمي وإعطاء تغذية راجعة عن أداء موظف معين، فمن الواضح أن تقييم الأداء غير الرسمي قد يتم بشكل متكرر دون ربطه بموعد معين؛³

والقضية الثانية: تتعلق بموعد تقييم الأداء، حيث تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الموظف بعد فترة عام مثلا من تعيينه، ويؤخذ تاريخ التعيين مثلا موعدا للتقييم، وثمة منظمات تقوم بتقييم أداء موظفيها في نهاية العام. وقد يتم تقييم الأداء عند انتهاء مهمة أو عمل معين، أو في نقطة بالذات في الوقت المناسب وبشكل

¹ G. Meenakshi, "Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic Decision Support System", **International Journal On Soft Computing**, Vol 3, (1), (2012), PP. 93-94.

² منذر أسامة، تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360، أنظر:

<http://www.monzerosama.com/?p=810>

³ درة والصباغ، مرجع سابق، ص. 269.

فوري، ويمكن أن يتم خلال فترة زمنية محددة.¹ وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين.²

أما القضية الثالثة: فتتعلق بعدد مرات تقييم الأداء، قد تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة، إلا أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة، لأن المقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة، والمرؤوسين بدورهم يشعرون أن تقييم أدائهم لمرة أو مرتين ليس كافياً، خاصة في حال كانت نتائج التقييم غير ايجابية ولم يتلق الأفراد التغذية العكسية، التي تكشف عن نقاط الضعف في أدائهم، والتي تهدف إلى تحسين وسائل وطرق الأداء. ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من أجل تقليص مدة سنة المتبعة للتقييم، التقييم الدوري للأداء والتي تسمح للرؤساء الاجتماع بمرؤوسيهم مطلع كل سنة من أجل الاتفاق حول الأهداف المراد تحقيقها في نهاية السنة، وبعدها تكون اجتماعات دورية يتم التأكد من خلالها أن الأداء يسير وفق ما هو مخطط له.³

تقييم الأداء عملية مستمرة لا تتوقف عند تاريخ محدد، وعليه فالمقيمون مطالبون بتقديم التوصيات والملاحظات التي تخص مستويات الأداء على مدار العام، فقط عليهم بجمع المعلومات اللازمة؛ لذلك لا يترك الموظف ينتظر حتى يحين وقت التقييم الدوري ليكتشف نقاط قوته ونقاط ضعفه وكيفية تحسين أدائه..

كما سبق يستنتج أن عملية تقييم الأداء تستلزم تضافر جهود جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النتائج المرجوة منه، بداية بتوضيح آلية التقييم وتحديد المعايير المناسبة، وأيضاً تحديد من سيقوم بعملية التقييم، وهنا اتضح أنه من الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر لعملية التقييم باعتماد طريقة 360 درجة تقييم، ومن الأحسن أن تتم عملية تقييم الأداء في التوقيت المناسب، وهو الوقت الذي يتمكن فيه المقيم من جمع المعلومات الكافية عن موظفيه.

¹ Viswesvaran Chockalingam, "Assessment Of Individual Job Performance: A Review Of The Past Century And A Look Ahead." **Handbook Of Industrial, Work & Organizational Psychology** – Vol. 1, 2001. Sage Publications. 22 Apr. (2011). P. 111.

² درة والصباغ، مرجع سابق، ص. 270.

³ P. Boxall, J. Purcell And P. Wright, **Human Resource Management**, (Oxford: Oxford University Press. 2007), P. 372.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات اختيارها

برز استخدام تقييم الأداء كعملية مؤسسية باعتباره طريقة للرقابة وتحسين المخرجات التنظيمية خلال فترة الثورة الصناعية عندما تكاثرت المنظمات البيروقراطية. وعادة ما ارتبط استخدام تقييم الأداء خلال هذه الحقبة بمعاينة المسؤولين عن ضعف الأداء، حيث تم تصميم آلية التقييم للدعم من أعلى إلى أسفل، وركزت على معاقبة العاملين لأدائهم الضعيف كوسيلة لتحفيزهم حتى يحققوا مستويات أداء أعلى، واستمرت عملية التصنيع وتكاثرتها معها المنظمات البيروقراطية، وعلى نحو مماثل تطورت عمليات تقييم الأداء حيث حلت المكافأة محل العقاب من خلال استنباط أساليب وطرائق جديدة هدفها تحسين الأداء.¹ وتعتبر طريقة تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وهي ليست نموذجاً يملأ بناء على طلب إدارة الموارد البشرية، بل هو أداة تشخيصية تستخدم على أساس مسبق لتسهيل التدريب والتدرب الذاتي، وذلك لبدء أو التوقف أو الاستمرار في القيام بأعباء الوظيفة، وهو يحدد لكل من الرئيس والمرؤوس ما ينبغي مراعاته لتحقيق النتائج المرجوة.² ويمكن حصر طرق التقييم في مجموعتين رئيسيتين، طرق تقليدية وأخرى حديثة سيتم التطرق إلى أهمها وأكثرها استعمالاً.

المطلب الأول: الطرق التقليدية

يعتبر الحكم والتقدير الشخصي للرؤساء أساس التقييم بالطرق التقليدية، ويستند هذا الأسلوب على دراسة الصفات الشخصية للعاملين، والتي قد تشمل المعرفة، والمبادرة، والولاء، والقيادة، كما تقوم هذه الطرق في أغلبها على مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة. ومن بين هذه الطرق ما يلي:

أولاً، **طريقة الترتيب البسيط للعاملين**: وتعتبر هذه الطريقة من الطرائق الأولى المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يتم ترتيب العاملين بالتسلسل، بناء على أدائهم مقارنة بأقرانهم ممن يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، ولا يتم التقييم لصفة واحدة منفردة، بل يكون شاملاً لأداء العامل بشكل كلي. فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالعامل الأفضل أداءً، فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة، وبذلك تصبح القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً. تفترض

¹ P. W. Kennedy & S. G. Dresser, "Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem", **Employee Benefits Journal**, 26, (4), (2001), P. 8.

² Boxall, Purcell And Wright, Op, Cit., P. 367.

هذه الطريقة، بناء على تركيزها على مقارنة العامل بغيره من العمال، أن هناك فروقات بين أداء العاملين ومن السهل تمييز تلك الاختلافات، وهذه الطريقة تستخدم لتحديد أو زيادة الأجور والحوافز أو الترقيات.¹

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للعاملين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وهذا يؤدي إلى ضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، هذا إضافة إلى صعوبة تطبيقها بالنسبة لأعداد كبيرة من العاملين. كما لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين العاملين.² ومن عيوب استخدام هذه الطريقة أيضا ما يتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد.

ثانيا، **طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي**: وهنا يتم التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء من يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل العاملين أداء ويوضع في المرتبة الأولى وبعد ذلك يتم اختيار أسوأ العاملين أداء ويوضع في ذيل القائمة وتعاد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل العاملين أداء من القائمة المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار الأسوأ أداء ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير، وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداء والأسوأ أداء إلى أن تنتهي القائمة. ومزايا وعيوب هذه الطريقة تشبه مزايا وعيوب طريقة الترتيب البسيط وكذلك الأهداف، وهي بذلك طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.³

ثالثا، **طريقة المقارنة الزوجية**: وتسمى أيضا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، وهي من الطرق الناجمة عن تعديل طريقة الترتيب البسيط، حيث يتم إجراء مقارنة لكل عامل مع العاملين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة، وعن طريق مقارنة أداء العامل بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات، فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية؛ ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى العامل الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا، وهكذا حتى تنتهي المجموعة؛ ومنه يتضح التقييم النهائي للعامل من خلال عدد المرات التي حصل فيها على أسبقية داخل المجموعة.⁴

¹ C. Lunenburg Fred, "Performance Appraisal: Methods And Rating Errors", **International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity**, Vol 14, (1), (2012), P. 2.

<http://www.hrdiscussion.com/hr84843.html>

² 10 طرق لتقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014/01/10

³ Lunenburg Fred, Op, Cit., P. 2.

⁴ Ibid, p. 3.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضا عن طريقة الترتيب البسيط في مزاياها وعيوبها، فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. غير أنها تزيد عليها في المزايا، إذ توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطريقة الأولى، وتزيد عيوبها بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم، فإذا فرضنا أن عدد هؤلاء الأفراد 50 فردا سيصبح عدد المقارنات التي يجب أن تتم $50(50-1)/2 = 1225$ مقارنة¹.

فمثلا لو كان هناك أربعة عمال (أ، ب، ج ود) فإن عملية تقييمهم وفق هذه الطريقة ستتم كما يلي:

1. بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب" وجد أن العامل "أ" هو الأفضل؛
2. وبمقارنة العامل "أ" بالعامل "ج" وجد أن العامل "ج" هو الأفضل؛
3. وبمقارنة العامل "أ" بالعامل "د" وجد أن العامل "أ" هو الأفضل؛
4. وبمقارنة العامل "ب" بالعامل "ج" وجد أن العامل "ج" هو الأفضل؛
5. وبمقارنة العامل "ب" بالعامل "د" وجد أن العامل "د" هو الأفضل؛
6. وبمقارنة العامل "ج" بالعامل "د" وجد أن العامل "د" هو الأفضل.

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي:

العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب"، وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول والعامل "أ" هو الثاني، والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع.

رابعا، طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي، إذ تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.² ومن خلال طريقة التوزيع الإجباري يقوم المقيم بتقييم العاملين وفق مجموعات بشكل يشبه طريقة الترتيب العام، فيختار مثلا الـ 15% التي تمثل الصفوف المنتقاة (أداء عالي) وفي المقابل يختار الـ 15% التي تمثل مستوى الأداء المنخفض، ثم يختار من الباقين الـ 20% أعلى من المتوسط و20% أخرى دون المتوسط، ويبقى الـ 30% تعتبر هي المستوى المتوسط. ويتم تصنيف العامل بالنسبة لأقرانه ومن خلال كتابة اسم كل منهم على بطاقة

(1) نوار هاني، مرجع سابق، ص. 92.

(2) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 167.

منفصلة، لكل فئة خاصة يتم تقييمها مثل: القيادة أو المبادرة. ثم يتم وضع بطاقة العامل في واحدة من فئات الأداء المناسبة.¹

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمنع المقيّم من التساهل والتشدد والتعميم في تقدير أداء العاملين، كما تبث روح المنافسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب. ويؤخذ عليها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم، ونتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلانا أكفأ من فلان. كما أن نتائج التقييم لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين. وفي حالة كبر أو صغر عدد المقيمين فهي صعبة الاستخدام، إضافة إلى خطورة انحراف المنافسة والحماسة التي تبثها إلى منافسة غير شريفة.²

خامساً، طريقة التدرج البياني: طورت هذه التقنية من طرف باترسون (Paterson)، حيث قام مع مجموعة من موظفي شركة سكوت (scott) بوضع مقياس بياني لتوفير الموثوقية والاتساق مع مرور الوقت، وتوفير الفائدة والتطبيق العملي، ثم ناقش برادشو (Bradshaw) عام 1931 إدخال تحسينات على المقياس ليشمل نواحي سلوكية لترسيخ المقياس والمساعدة على توضيح أفضل للسمات المقاسة. وفي هذه الطريقة يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون، وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس مندرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع، ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر، ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام،³ وهذه الطريقة تعتبر الأكثر شيوعاً، لأنها سهلة التطبيق وغير مكلفة، ومن الممكن إجراؤها على عدد كبير من العاملين، كما أنها لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إن أهمية وفائدة هذه الطريقة هو اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتصف ببعض العيوب أهمها أن الصفات والخصائص لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موقع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين، فيما يتعلق بكيفية وكمية العمل، مما يقود إلى التحيز في عملية التقييم.⁴

¹ Rop Williter Chepkemoi Ngeno, Bett Shadrack And Kimutai Cheruiyot, "The Performance Appraisal Policy And Tools Used By The Kenya Teachers Service Commission In Bomet Constituency", **International Journal Of Humanities And Social Science**, Vol 3, (16), (2013), P. 231.

² عقيلي (2005)، مرجع سابق، ص. 418.

³ Cited By A. Aggarwal and G. Thakur, "Techniques of Performance Appraisal-A Review", **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, Vol 2, (3), (2013), P. 617.

⁴ مجاهدي، مرجع سابق، ص. 129.

سادسا، **طريقة المقالة**: ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) توفير تقدير (وصف) عام لأداء الموظف المراد تقييمه، دون تمييز بين أبعاد الأداء، بكتابة مقالة أو تقرير يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وهذه الطريقة أساسا تحاول التركيز على السلوك، وهي غير مقيده بالمعايير المستمدة من إجراءات تحليل الوظائف¹.

وهذه الطريقة لا تتطلب تدريبا عاليا للقائمين على عمليات التقييم، و من عيوبها استغراقها للوقت، فالمقيم يأخذ زمنا طويلا في تحرير وكتابة المقالات عن جميع العاملين تحت إمرته، كما يصعب قياسها كميًا.² ومن عيوبها أيضا عشوائيتها وعدم ثباتها، فهي تخضع للتغيير بشكل دائم، كما أن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية تزيد أو تنقص تبعاً للمقالة، وتعتمد اعتمادا كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض مما قد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة. وأيضاً هناك بعض المشاكل التي تنشأ نتيجة لتركيز القائم بالتقييم على أحداث أو أداء الفرد في الماضي، بينما مقيم آخر يركز على وصف استعداد العامل للعمل في المستقبل وقدراته الحالية والمستقبلية، وهذا مما يصعب عملية المقارنة بين التقييم المقالي لشخص مع التقييم المقالي لشخص آخر³.

تساعد الأساليب التقليدية على إعطاء النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها بعد فترة من أداء معين، إلا أن منظمات اليوم لم تتوقف عند قراءة التاريخ، بل ذهبت تتطلع إلى الأمام باعتماد أساليب حديثة تمكنها من استباق النتيجة المتوقعة من الأداء.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة

وضعت الطرق الحديثة محاولة لتحسين أوجه القصور في الأساليب القديمة مثل التحيز والذاتية، وتعتمد على التقييم دون مقارنة العامل مع زملائه الآخرين، وهي ذات أهمية كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق:

¹) Ngeno, Shadrack And Cheruiyot, Op., Cit, P. 230.

²) Lunenburg Fred, Op, Cit., P. 4.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

³) أحمد السيد كردي، أهم طرق تقييم الأداء، 2013/11/10

أولاً، طريقة الاختيار الإجباري: من أهداف تطبيق هذه الطريقة تحقيق العدالة والموضوعية أثناء تقييم الأداء، بحيث يتم تحديد مجموع الصفات الايجابية والسلبية لأداء العمل، وتوزع هذه الصفات ضمن مجموعات تحتوي كل مجموعة على صفتين مرغوبتين وصفتين سلبيتين، ويكون لكل صفة من تلك الصفات درجة محددة مسبقاً ضمن جدول خاص تم إعداده لهذا الغرض، وعلى المقيم هنا أن يقوم بسحب إحدى الصفات الايجابية التي تعبر إحداها عن متطلبات العمل الفعال وتعطى درجة أعلى من الصفة الثانية، مع الإشارة إلى أن المقيم لا يعرف مسبقاً أي من الصفتين تشير إلى الأداء الفعال، وبهذا يسقط التحيز عن هذا الأسلوب، وبعد أن يقوم بسحب صفة ايجابية يسحب صفة سلبية من بين الصفتين الموجودتين في المجموعة، وعلى أساس هذا الاختيار يتم تقييم أداء الفرد بحسب الصفات المختارة عن طريق إعطاء كل منها الدرجة المقابلة لها في الجدول الذي تم إعداده مسبقاً، والذي يكون مجهولاً على المقيم.¹

يتميز أسلوب الاختيار الإجباري بالعدالة والموضوعية نتيجة عدم معرفة المقيم بأهمية الصفة التي يختارها ودورها في تحديد مستوى الفرد، وبالتالي يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، كما أنه يجبر المقيم على دراسة وتحليل العبارات الواردة وتحليل سلوك الفرد لمعرفة مدى تطابق هذه العبارات مع هذا السلوك.² ومن عيوب هذا الأسلوب أنها تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لتحديد الصفات التي يتم استخدامها في التقييم وتحديد أي منها مطلوب لأداء العمل، لأن كل عمل يحتاج إلى صفات وخصائص معينة تختلف عن غيره، بالإضافة إلى اللجوء لهذه الطريقة قد يشعر المقيم بأن الإدارة لا تثق به وهذا يخلق توترت بين الطرفين، كما أن هذا الأسلوب لا يعطي المجال لمناقشة الرؤوسين لأدائهم مع المشرفين على الرغم من الحاجة الماسة إلى ذلك في كثير من الأحيان، خاصة إذا كان هؤلاء يعانون من نقاط ضعف تحتاج إلى معالجة وتحسين.

ثانياً، طريقة الأحداث الجوهرية: وهي طريقة تعتمد على اهتمام وتركيز المقيم على السلوكات القيمة التي تجعل الفرق بين القيام بالعمل فعال أو غير فعال. وتتضمن قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، اعتماداً على مبدأ أن هناك أحداث أو أفعال معينة ناتجة عن أداء وسلوك العاملين تجعل هناك فرق بين النجاح والفشل، وبعدها يتم ترتيب كل حادثة من خلال إعطاء قيمة لكل منها على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثمة يتم الاحتفاظ بها

⁽¹⁾ أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 316.

⁽²⁾ راوية حسن، مرجع سابق، ص. 224.

واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.¹

ويعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم، وتتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.² ومن مزاياها:³

1- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه؛

2- تحفيز المقيم على قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته؛

3- وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ.

ثالثاً، **طريقة الإدارة بالأهداف**: قدم بيتر دراكر هذه الطريقة في كتابه The Practice Of Management سنة 1954 وفي سنة 2000 قام ويريتش (Weihrich) بتطوير النموذج انطلاقاً من مدخل النظم. وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والعامل لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من العامل خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ويلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للعامل.⁴

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبهم خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة. وتشجع العامل في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل محاولاً تحقيقها بالشكل المتفق عليه، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب لإنجازه من العامل وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجازه، ومن مميزاتاً أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي، في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

¹ Cyril Oseloka Ikemefuna, "Workers' Perception Of Performance Appraisal In Selected Public And Private Organizations In Lagos Metropolis, Nigeria", **International Journal Of Human Resource Studies**, Vol. 2, (3), (2012), P. 86.

² علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984)، ص. 290.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، (المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 178.

⁴ Aggarwal And Thakur, Op, Cit., P. 618.

ومن عيوب طريقة الإدارة بالأهداف تركيزها على العامل وعلى أدائه بشكل فردي، عوضاً عن تشجيع عمل الفريق والعمل الجماعي والأداء الكلي للمنظمة، كما تتطلب من المشرف المقيم إدراك شامل لأهداف المنظمة، ومن ثم القدرة على تجزئة الأهداف الكلية للمنظمة إلى أهداف جزئية تتعلق بكل عامل في المنظمة، وأيضاً تحتاج إلى وقت وجهد كبير من المشرف على التقييم في عقد اللقاءات مع العاملين والاتفاق على تحديد أهداف كل منهم على حدة، ويعاب عليها أيضاً تركيزها على النتائج التي حققها الفرد، وإعطاء اهتمام أقل لأساليب تحقيق النتائج المستهدفة.¹

رابعاً، طريقة إدارة الجودة الشاملة: أسلوب الجودة الشاملة مؤسس على فلسفة التمييز والاستمرار في أداء الأعمال من أول مرة وفي كل مرة. وتتحدد العناصر المكونة لنظام التقييم من التحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم أداء العامل، بصياغة الأهداف وتحديد المعايير، ومقاييس الأداء، واختيار طرق التقييم التي تعكس علاقة الأداء بالمقاييس. وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء، الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.²

وتختص هذه الطريقة بقياس الأداء في صورة جودة، على خلاف ما تقوم به أساليب التقييم الأخرى في تقييمها للأداء في شكل مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، وتولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها. ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:³ تأكيدها على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المنظمة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد، وكثيراً ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

خامساً، طريقة الأداء المتزن: يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، بإقامة نظام حركي وفعال لتقييم الأداء المتزن. والذي يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات

⁽¹⁾ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص. 109.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون،

(القاهرة: الدار الجامعية للطبع، 2003)، ص. 440.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص. 441.

الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة، واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية.¹ وتضم قائمة التقييم المتزنة نتائج البيانات المالية وتقييم محركات الأداء، وتتبع في تحليل الإستراتيجية أربع محاور هي: محور العملاء، المحور المالي، محور كفاءة العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير.

ومن مزاياها زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وهي وسيلة فعالة للرقابة على العمال وأيضاً للرقابة الذاتية، حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها خلال مدة معينة، أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليحقق الهدف من أدائه لوظيفته، وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة.

ويأخذ عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم. فرضا العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا. وهذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، ولكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة ومتصلة بالمفاهيم، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة، والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.²

إن إيجاد نوع من المقاييس ليس بالسهل. لذلك، تحاول المنظمات المهتمة بالأمر إبداع معايير ومقاييس خاصة بها، تطبقها في تقييمها الحديث لأداء كل من يعمل فيها.

وهناك العديد من التقنيات التي تم تطويرها لتقييم الأداء في محاولة للوصول إلى أسلوب وطريقة متكاملة من كل الجوانب، والبحث مستمر لإيجاد أسلوب للتقييم يتسم بالشمولية من حيث الصادق والعدالة، إذ أن اختيار تلك الطرائق له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار الأسلوب المناسب للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح له وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة. وإدارة الموارد البشرية أو المستوى الإداري الأعلى عادة هو الذي يملئ أي الطرق يستخدم.³ ويعتمد هذا الاختيار على مجموعة من الاعتبارات، أهمها: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الأداء، القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص. 76.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص. 110.

⁽³⁾ R. Sims Ronald, **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, (Westport: Quorum Books, 2002), P. 203.

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، فقد كانت ولا تزال الأكثر إشكالية والأشدّ تجنبا وكرها في مجال الموارد البشرية بالنسبة للمديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، فهو عملية مشحونة بالمشاكل والصراعات: في ما تمّ تصميمه؛ وكيف يتم الإنجاز؛ وكيف تستخدم النتائج.¹ ولما كانت عملية تقييم الأداء عمل بشري، فستواجهه عديد المشاكل والصعوبات. ويمكن تصنيف العراقيل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية ما يأتي:

أولا، عراقيل تتعلق بنظام التقييم:

- أ. غياب معدلات ومعايير للأداء: من الضروري توفر معدلات ومعايير واضحة للأداء تسمح للمقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. رغم صعوبة وضع معدلات ومعايير لجميع الوظائف؛ فإنه مع تطور الممارسة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب يشارك في إعدادها المرؤوسين حتى تكون واضحة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس.²
- ب. استخدام معيار واحد: هو أن المقيم يقرر استخدام معايير أو مؤشر واحد فقط أو عدد قليل منها، بدلا من اتخاذ العديد من المعايير بعين الاعتبار. في حين أن تقييم أداء العاملين يستوجب استخدام العديد من المعايير. يكون من الخطأ أن يستخدم المقيم معيارا واحد أو بعض المعايير في الاعتبار، ويتجاهل الأخرى. في مثل هذه الحالة، يمكن للموظفين أن يظهروا بعض السلوكيات فقط لزيادة المعايير حتى يأخذها المقيم بعين الاعتبار.³ كما أن استخدام المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.
- ج. ضعف كفاءة النماذج: تؤدي النماذج الموضوعية لعملية التقييم دورا هاما وأساسيا في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة يشجع المقيم على تعبئته في وقته وباتقان، عكس النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تحرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة. وغالبا ما تكون عدم

¹ N. Jack Kondrasuk, "So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?" **Journal Of Applied Business And Economics**, Vol. 12, (1), (2011), P. 57.

² يوسف عبد بحر و مؤمن خلف عبد الواحد، "معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"،

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (A)، (2011)، ص. 773.

³ Ali Erbasi, Tugay Arat, Semih Buyukipekci, "The Effect Of Performance Appraisal Errors On Employee Performances: An Examination In Industrial Cooling Managements In Turkey In Terms Of Employee Perceptions", **European Scientific Journal**, Vol 8, (19), (2012), PP. 312-313.

كفاءة النماذج بسبب عدم تضمينها تعاريف محددة لعناصر التقييم أو تركيزها على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أداءه.¹

د. صعوبة تحديد الزمن المستغرق في التقييم: تعتبر مسألة التوقيت من العراقيل الكبيرة التي تسبب الكثير من المتاعب، فتقييم الأداء عادة يستغرق وقتا طويلا ولا يوجد دائما ما يكفي من الوقت الذي تتطلبه هذه العملية، لأن المشرفين الذين يتصفون دائما بالانشغال، وبجهدهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم ينصرفون عن عملية التقييم أو يقومون بتأجيلها.²

هـ. غموض التغذية الراجعة للعامل: تتطلب عملية تصميم نظام تقييم الأداء، بالشكل الذي يتيح تقييم أداء العامل ومناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة، وضع آليات فعالة تسمح بتزويد العامل بمعلومات مرتدة عن أدائه، بما يوفر تغذية عكسية مفيدة وغير غامضة، من خلال تطوير المهارات التعليمية والإرشادية للمشرفين وتخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة، وهذا ما يضمن أكثر تجاوز لصعوبات الوصول لفعالية تقييم أداء عالية.³

و. نقص الاتصال: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم الإرشادات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ز. قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، فهم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها. ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام تكمن في المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.⁴

ثانيا، عراقيل تتعلق بالمشرف على عملية التقييم:

(1) خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، 2007)، ص ص. 34-35.

² Kondrasuk, Op, Cit., P. 65.

³ Ibid, P. 60.

⁴ عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 400.

- أ. التحيز أو التفضيل الشخصي: تعتبر المشكلة الأكثر شيوعاً التي تؤثر على فعالية دور المقيم، فقد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيههم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيههم تقييماً في غير صالحهم، وقد يكون سبب التحيز العلاقات الشخصية، حداثة المقيم، النزعة المركزية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه.¹
- ب. الميل إلى اللين أو التشدد: في منظمة واحدة يمكن أن يكون هناك بعض الرؤساء الصارمين في تقييمهم، في حين يوجد آخرون متهاونين أو متساهلين، مما يؤدي إلى تقييم العامل بأساليب لا تتسم بالموضوعية، فيشعر العاملون، خاصة المشدد عليهم، بالإحباط.²
- ج. أثر الهالة (Halo Effect): عندما يسمح المركز الوظيفي و/أو أحد الأبعاد الإيجابية أو السلبية لأداء المرؤوسين في التأثير على تقييم المشرفين لبقية الأبعاد، فهذا يعني أن هناك تأثير للهالة، وهو ما يقود إلى تأثير المشرف أثناء عملية التقييم بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية، ومنه قيامه بتقييم العامل ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه بناء على صفة معينة يجلبها أو يكرهها، كأن يصنف عاملاً بدرجة مرتفعة عن التزامه بتوقيت الحضور والانصراف فقط، أو الذي يظهر عبارات المجاملة والاحترام لرئيسه دون النظر إلى كفاءته وفاعليته في أداء العمل.³
- د. التعميم والأخطاء: ويحدث ذلك حين يتم تقييم العاملين على أساس معيار تقييمي واحد، أو وفق صفة واحدة من صفاتهم، ومن ثم تعميم نتيجة تقييم هذا العنصر، ويتم الحكم إجمالاً على أداء هذا العامل دون تقييم بقية الخصائص.⁴
- هـ. التأثير باتجاهات الإدارة: وهنا يحاول المشرفون مجازات الإدارة فيما تنوي من وراء عملية التقييم، فإذا كانت لهدف الترقية فسيقومون بإعطاء درجات حسنة للعاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كان هدف الإدارة من عملية التقييم وضع برنامج تدريبي، فقد يؤدي هذا للمشرفين إلى إعطاء درجات ضعيفة للعاملين، وذلك حتى يبينوا للمسؤولين حاجتهم للتدريب.⁵

¹ Kondrasuk, Op, Cit., P. 63.

² فالج صالح، مرجع سابق، ص. 201.

³ Lunenburg Fred, Op, Cit., P. 8.

⁴ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 18.

⁵ الهيتي، مرجع سابق، ص. 210.

و. التردد في إعطاء الحكم: قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء درجات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه، أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.¹

ز. تأثير عملية التقييم بالعوامل الشخصية للمشرفين، كالتعب والوضع الصحي أو الحالة النفسية وتقلب المزاج، والتي قد تكون ناتجة عن ظروف عائلية أو غيرها من العوامل الخارجة عن بيئة العمل، وبالتالي تؤثر تلك الحالة على مخرجات عملية التقييم.

ح. نقص تجربة المقيّم: تعتبر كفاءة المشرف ومهارته من عوامل نجاح عملية التقييم، وهو ما يستوجب تدريبه على المهارات اللازمة للعملية، كالملاحظة والتسجيل الدقيق والموضوعية والحوار.

رابعاً، عراقيل تتعلق بالمرؤوس:

أ. إهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية للمرؤوسين: تتأثر الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين بالبيئة المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه، فإذا كانت المعايير لا تستجيب لتطلعاته وحاجاته النفسية والاجتماعية قد يؤثر ذلك سلباً على أدائه.

ب. عدم إطلاع العامل على تقدير كفاءته: إن عدم وصول نتائج التقييم إلى العاملين، وصعوبة إطلاعهم على المعلومات المسجلة عنهم ضمن السجلات التي تعدها الإدارة التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم، يؤثر على إمكانية تطوّرهم في المستقبل وعلى تحسين أدائهم وخاصة من خلال تزويدهم بتغذية مرتدة على نقاط ضعفهم. مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.²

ج. عدم مشاركة المرؤوسين في وضع معايير التقييم: فقد يقود ذلك لعدم تعاون العاملين لإنجاح عملية التقييم، كما يؤدي إلى عدم الدقة في توضيح جوانب الأداء التي تتناسب وأعباء ومسؤوليات كل وظيفة في المنظمة، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة نظام التقييم.

¹) Erbasi, Arat, And Buyukipekci, Op, Cit., P. 314.

²) Ibid.

د. مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء: وذلك لاعتقاد غالبية العاملين أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم، وأن مراجعات الأداء لا تفعل شيئاً لتحسين فعاليتهم في المستقبل.¹

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء، بدرجة كبيرة، على الطرق والأساليب التي تعتمدها المنظمة في تنفيذ عملية التقييم؛ والتي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العامل في فترة زمنية معينة، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي له مع الأداء المطلوب منه، إلا أن هذه الطرق بقدر ما تتميز به من إيجابيات، تتصف ببعض السلبيات، وهذا ما يتطلب من المديرين في المنظمة تجنب الصفات التي تحد من فاعلية طرق التقييم، والتمسك بالصفات التي تضمن نجاحها. كما يجب تفادي عراقيل التقييم أو التقليل من أثارها السلبية من خلال تأييد الإدارة وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم الأداء، ووجود المعايير المحددة مقدماً، بطريقة موضوعية ومتفق عليها، إضافة إلى التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء، واستخدام أكثر من طريقة للتقييم.

خلاصة الفصل:

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من أساسيات نجاح المنظمات قديماً وحديثاً، إذ توفر نتائج التقييم لإدارة المنظمة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير مواردها البشرية. إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية إدارتها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً. وتتم عملية التقييم وفق خطوات مدروسة تتناسب مع كل مدخل من المداخل المستخدمة في العملية، وسواء قام بعملية التقييم من هم بداخلها كالمشرفين أو الزملاء أم من هم خارجها كالزبائن والخبراء، أو بأسلوب تقييم شامل مثل 360 درجة تقييم، فإنها بحاجة إلى دعم كل لهم علاقة ومصالحة باستمرار وتطور المنظمة. كما يعتبر تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء عامل هام في نجاح العملية.

يمكن استخدام الأنماط التي تتناسب مع بيئة المنظمة، وتعدد طرائق التقييم ومعايير ووسائل القياس والقائمين عليه، المنظمة من توفير نظم معلومات إدارية شاملة عن أداء العاملين، وتزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم، - رغم العوائق التي قد تعرقل وصول عملية التقييم إلى الأهداف المرجوة منها- ليتعرفوا على جوانب النقص فيه، ويقومون بتحسينه، من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والتجديد في أسلوب أدائهم لأعمالهم.

¹) L. Stewart Greg And G. Brown Kenneth, **Human Resource Management, Linking Strategy To Practice**, Second Edition, (Hoboken: John Wiley & Sons, 2011), P. 301.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة المنهجية

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة المنهجية

يدرس هذا الفصل الإجراءات المنهجية، وهو الجانب الذي يعتبر الوسيلة والأسلوب الذي يتم من خلاله الربط بين الخلفية النظرية للدراسة والواقع التنظيمي. ومن الأهمية بمكان القول بأن الدراسة الميدانية هي غاية الباحث الأساسية للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وعلى مستوى البحث العلمي ككل.

وبعد أن تم عرض الجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم نقل عدسة البحث إلى الجانب التطبيقي بتسليط الضوء على الجوانب الإجرائية في هذا الفصل، الذي يكشف إجراءات ووسائل البحث في العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وأداء المورد البشري باعتباره متغير تابع) وذلك من خلال التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة ومنهجية البحث المستخدمة، ودراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طرق جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة.

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسات محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث تناول ثلاث مطالب. يدرس المطلب الأول التعرف على المؤسسة 1 (شركة مناجم الفوسفات)، وفي المطلب الثاني يتم التعرف على المؤسسة 2 (شركة فوسفات قفصة) ، والمطلب الثالث فيه يتم التعرف على المؤسسة 3 (المكتب الشريف للفوسفات).¹

المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة 1 (شركة مناجم الفوسفات).

أولاً، تعريف المؤسسة:

بعد تأميم المناجم في 6 ماي 1966، تم إنشاء مؤسسة الأبحاث والاستغلال المنجمي (SONAREM) للإشراف على عمليات استخراج الثروات المنجمية عبر الوطن التي عرفت إعادة هيكلة لصعوبة إدارتها نتيجة كبر حجمها (كما كان يروج له) وتزايد مشاكلها. وهكذا تفككت إلى ستة مؤسسات، من بينها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) التي أسست في جويلية 1983،² والتي كان من مهامها: البحث المنجمي، الإنتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات وبوزولان في حالتهم الطبيعية أو بعد التحويل داخل التراب الوطني أو خارجه. وفي سنة 1990 تحولت إلى شركة ذات أسهم تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم، وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي انتقلت بموجبه هذه الأخيرة من الإدارة المركزية إلى مبدأ الاستقلالية، لتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري واقتصاد السوق.³

كما تم إعادة هيكلة وتفريع المؤسسة الأم مجموعة (FERPHOS) إلى ستة شركات أساسية، منها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS).⁴ يوجد مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة. وتتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية، كما تتكون من

¹ تنسحب تسمية المؤسسة 1 على شركة مناجم الفوسفات والمؤسسة 2 على شركة فوسفات قفصة والمؤسسة 3 على المكتب الشريف للفوسفات لبقية الدراسة في شقها التطبيقي.

² أنظر المرسوم رقم (83-441) المؤرخ في 15 جويلية 1983.

³ أنظر المرسوم رقم (88-01) المؤرخ في 12 جانفي 1988.

⁴ أنظر المرسوم رقم (1-05) المؤرخ في 01 جانفي 2005.

ثلاثة وحدات إستراتيجية. ويعتبر المركب المنجمي بجبل العنق (CMDO) من أهم فروعها وهو المؤسسة (الفرع) محل الدراسة.¹

أكتشف منجم جبل العنق عام 1908، وأنشئت شركة جبل العنق سنة 1936، إلا أن عملية استغلال المنجم لم تبدأ إلا في سنة 1965 بعد الانتهاء من إنشاء مصنع للمعالجة، وتم إلحاق هذه الشركة إلى المؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمي التي نشأت سنة 1966. ويقع منجم جبل العنق في الجهة الشرقية لجبال النماشة للأطلس الصحراوي بارتفاع 1338م، يتموقع بجوار الحدود الجزائرية التونسية ويبعد عن مدينة بئر العاتر بحوالي 7 كلم.

منجم جبل العنق عبارة عن كتلة منجمية كلسية، تتكون من الفوسفات والكلس والرمل، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي 30 متر تعلوها طبقة كلسية مائلة السمك مغطاة بدورها بطبقة رملية. يضم محجر أو منجم العنق 4 قطاعات غنية بالفوسفات باحتياطي يقدر بأكثر من 2 مليار طن سنة 2006، وهي: الجميجمة، كاف السنون، طرفاية، بلاد الحدية.²

ثانيا، أهمية المؤسسة:

إن الاحتياطات المنجمية للفوسفات المتوقعة عن طريق دراسات التنقيب مهمة، فمنجم جبل العنق مع قطاعاته المذكورة آنفا يصنف ضمن أكبر المناجم في العالم. وتعمل المؤسسة على توسيع مراحل جديدة لمعالجة وتثمين وإنتاج المواد الكيميائية كحمض الفوسفات وكلورور الفوسفات، فضلا عن إنتاج ومعالجة الفوسفات. كما تعتبر الوحدة المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في هذه المنطقة، فلها دور مهم في الصناعة في الجزائر وهذا يعود إلى خصوصيتها في إنتاج ومعالجة الفوسفات. وللفوسفات دور فعال على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ تعتبر الأساس لصناعات تحويلية وكيميائية كثيرة منها: الطلاء، الصيدلة، المتفجرات. إلى جانب أهمية الفوسفات في ميدان الفلاحة وتخصيب الأرض الفلاحية باستخدام الأسمدة الفوسفاتية التي تؤدي دورا هاما في تحسين المنتج الفلاحي، ومن ثم تنمية الاقتصاد الوطني. كما ساعد موقع المركب في مدينة بئر العاتر في

<http://www.ferphos.com/djebel-onk/index.htm>

⁽¹⁾ الموقع الإلكتروني للشركة 2014/04/5.

⁽²⁾ ملف إلكتروني من مديرية الموارد البشرية بالشركة.

امتصاص نسبة معتبرة من اليد العاملة، والتي بدورها تمارس احتكاكها الاقتصادي والاجتماعي مع بقية سكان المنطقة مما يولد حركة اقتصادية واجتماعية.

ومن أهم مستهلكي فوسفات المركب، شركة اسميدال، والمتعاملون من الخارج، إذ تسوق المؤسسة معظم إنتاجها للخارج والدول التي تتعامل معها المؤسسة هي، الهند، هولندا، البرازيل، الفيليبين وأوكرانيا. ويعتبر إنتاج المركب خلال سنة 2012 الأحسن من بقية السنوات إذ تطور الإنتاج في المركب المنجمي للفوسفات من 95.0 مليون طن سنة 2009 إلى 1.19 مليون طن سنة 2012. ومرد هذا التحسن استخدام تجهيزات حديثة في استخراج الفوسفات وتنقيته.

المطلب الثاني: لمحة عامة حول المؤسسة 2 (شركة فوسفات قفصة).

أولا، تعريف المؤسسة:

في سنة 1885 تم اكتشاف الفسفاط على السفح الشمالي لجبل الثالجة قرب المتلوي، وفي سنة 1887 تم إنشاء شركة فسفاط وخطوط حديد قفصة.

وفي سنة 1899 تم بعث أول منجم استخراج باطني عميق تحت الأرض بالمتلوي، ثم في سنة 1903 تم فتح منجمين آخرين عميقين بكل من الرديف والقلعة الخصبية (الكاف)، وبعد سنة تم فتح منجم باطني عميق بأم العرائس 1904. وفي سنة 1905 تم بعث الشركة التونسية للاستغلال الفسفاطي (STEPHOS). وفي نفس السنة تم ضم منجم أم العرائس إلى شركة فسفاط وحديد قفصة، كما أنطلق إنتاج منجم القلعة الخصبية بالكاف، وفي سنة 1920 توسع حوض الفسفاط ليشمل فتح منجم المضيلة¹.

في سنة 1948 تم بعث الشركة الصناعية للحامض الفسفوري والكيمياويات، ثم بعد الاستقلال شرعت الدولة في تونسة مؤسساتها تدريجيا. وفي سنة 1962 أصبحت الشركة التونسية للفسفاط بجبل المضيلة ذات رأس مال تونسي. أما في سنة 1966 فقد تحول الخط الحديدي قفصة صفاقس (الذي أشرفت عليه السلطات الاستعمارية الفرنسية بمقتضى قرار 25 أوت 1896) إلى الإدارة التونسية. وفي سنة 1969 تم دمج شركة الفسفاط

¹ التقرير السنوي لشركة فوسفات قفصة لسنة 2009، ص. 8.

بجبل المضيلة إلى شركة فسفاط وحديد قفصة، كما تم سنة 1970 فتح منجمي صهيب والمراطة، بينما بدأ استغلال مقطع أم العرائس سنة 1975.¹

وبداية من سنة 1976 أصبحت شركة فسفاط قفصة هي المشرفة على كل الأنشطة والمناجم، وفي سنة 1978 بدأ استغلال مقطع كاف الشفاير قرب المتلوي، كما بدأ سنة 1980 استغلال مقطع أم الأخشاب ثم استغلال مقطع أم الخسفة وكاف الدور سنة 1986 كما تم فتح مقطع جديد بالرديف سنة 1989 تلاه سنة 1991 استغلال مقطع الجلايبة.²

وهذا يلاحظ بأن استغلال الفسفاط بالبلاد التونسية فاق 100 سنة وتساعد خلالها حجم الإنتاج من بضع مئات آلاف الأطنان سنة 1900 إلى أكثر من 8 ملايين طن سنويا سنة 2010، تمكنت من خلالها تونس احتلال المرتبة الخامسة عالميا من حيث الإنتاج كما تم الاستغناء تدريجيا عن المناجم الباطنية وتعويضها بمقاطع سطحية للضغط على كلفة الإنتاج.³

ثانيا، أهمية المؤسسة:

بلغ عدد الموارد البشرية بشركة فوسفات قفصة 5588 عامل، واحتلت الشركة الرتبة التجارية الخامسة عالميا في مادة الفوسفات قبل ثورة 14 جانفي 2011، وما تلاها من عدم استقرار سياسي وتوترات واعتصامات كانت فيه شركة فوسفات قفصة مستهدفة من كافة أفراد المجتمع بالحوض المنجمي، فقد تسبب في تعطيل نشاط الشركة خاصة في مراكز الاستخراج والإنتاج، مما انجر عنه تراجع كبير في كافة المؤشرات الفنية والتقنية على مدى سنوات.⁴

⁽¹⁾ المرجع نفسه.

⁽²⁾ التقرير السنوي لشركة فوسفات قفصة لسنة 2011، ص. 5.

⁽³⁾ يتوزع نشاط الاستخراج والإنتاج لشركة فوسفات قفصة بالحوض المنجمي على خمسة أقاليم تمتد على طول 80 كلم تقريبا من المظلية شرقا إلى الرديف غربا مروراً بالمتلوي وأم العرائس (إقليم المظلية، إقليم المتلوي كاف الدور، إقليم الشفاير، إقليم أم العرائس، إقليم الرديف). وتحتوي الأقاليم الخمسة على 8 مناجم سطحية و10 مغاسل، إذ تتركز المناجم السطحية في كل من كاف الشفاير، موائد المتلوي، كاف الدور المركزي، كاف الدور الغربي، الجلايبة، المزينة، الرديف، أم العرائس وتتركز وحدات الإنتاج في المتلوي (4 وحدات)، المظلية (3 وحدات)، أم العرائس والرديف وكاف الدور لكل منها وحدة. المرجع نفسه.

⁽⁴⁾ التقرير السنوي لشركة فوسفات قفصة لسنة 2011، ص. 6.

ورغم ذلك تواصل الشركة جهودها لدعم تنافسيتها من خلال تحسين كمية وجودة منتجها، فقد شهدت جودة الفوسفات تحسنا متواصلا مرده الأهمية القصوى التي توليها الشركة للمتابعة وتحسين جودة الفوسفات بالاعتماد على مركز البحوث والمخابر الفرعية بالأقاليم وبالحرص على:

- ضرورة الاستخراج الانتقائي للطبقات؛
- مضاعفة وتيرة أخذ العينات من كافة الطبقات الفوسفاتية؛
- المتابعة الدقيقة لنوعية الفوسفات في كامل مراحل الإنتاج؛
- تحسيس كل الأعوان بأهمية الجودة؛
- تطوير أساليب التجانس بين الطبقات الفوسفاتية.

وقد عرف إنتاج شركة فوسفات قفصة تذبذبا ملحوظا من 7.2 مليون طن سنة 2009 إلى 2.28 مليون طن سنة 2011 ليتحسن قليلا سنة 2012 بتحقيقه 2.7 مليون طن. ومرد هذه التقلبات هو عدم الاستقرار السياسي على اثر ما يعرف بثورة الياسمين.¹

المطلب الثالث: لمحة عامة حول المؤسسة 3 (المكتب الشريف للفوسفات).

أولا، تعريف المؤسسة:

في سنة 1908 تم اكتشاف وجود طبقة فوسفاتية في جانب هضبة الكركوري (جنوب مراكش)، إلا أن أولى الإشارات التي أعطاها الباحثون حول وجود هذا المعدن القيم بالمغرب ترجع إلى سنة 1912. في سنة 1920 تم إنشاء المكتب الشريف للفوسفات، وكان افتتاح أول منجم بمنطقة الخريكة سنة 1921. وقامت الدولة بأبحاث استمرت لعدة سنوات في مجمل تراب المملكة المغربية، وقد اتضح لمصلحة المعادن آنذاك مدى أهمية الركازات، سواء من حيث نسبة الفسفور الموجود بالمعدن أو من حيث ضخامة الاحتياطات التي تؤمن مستقبلا غير محدود للاستغلال. وقد وصل إنتاج الشركة إلى 10 مليون طن سنة 1964 و20 مليون طن سنة 1979. تحول المكتب الشريف (OCP) إلى مجمع المكتب الشريف (Groupe OCP) سنة 1975، في السنوات التالية تستثمر المجموعة في إنشاء خطوط إنتاج جديدة، بما في ذلك الجرف الأصفر، حيث بدأ بناء مجمع كيميائي

⁽¹⁾ التقارير السنوية لشركة فوسفات قفصة لسنوات 2009، 2010، 2011، 2012.

جديد في عام 1982، هذه الهياكل الصناعية الجديدة لإنتاج حامض الكبريتيك وحمض الفوسفوريك سوف تصبح سارية المفعول في عام 1986، تليها خطوط الإنتاج 1987 الأسمدة، وفي عام 2008 أصبح (OCP) شركة محدودة.¹

إن باطن الأرض المغربية يحوي ثلاثة أرباع الاحتياطات العالمية من الفوسفات يقع 99% منها في وسط البلاد. وتوزع مواقع الاستخراج الحالية على ثلاثة مناطق جغرافية هي خريبكة واليوسفية وبوكراع، كما يوجد أيضا بابن جرير.²

وتتم عملية التصنيع في المنشآت الكيماوية التالية:

- كيماويات المغرب I و II بآسفي؛

- المجمع الكيماوي مغرب فوسفور III و IV بالجرف الأصفر.

والفوسفات المغربي من النوع الرسوبي، أي أنه يكون مختلطا بالرمال أو الأحجار الكلسية وطبقاته أفقية يتم استغلالها في مناجم مكشوفة أو بواسطة أنفاق باطنية.

ثالثا: أهمية المؤسسة

يتمتع المجمع الشريف للفوسفات جيولوجيا بفوسفات غني يسهل نسبيا استخراجها، كما يعتبر ميسرا من الجغرافيا حيث تتواجد حقول الفوسفات على مقربة نسبية من موانئ مجهزة بالبنية التحتية الجيدة.

ويتعامل المكتب الشريف، باعتباره مجموعة مغربية متخصصة في استخراج وإنتاج وبيع الفوسفات ومشتقات، مع شركاء وزبائن يتواجدون في القارات الخمس. وبالإضافة إلى كونه يتوفر على أكبر احتياطي من الفوسفات في العالم، فإن مجموعة المكتب الشريف للفوسفات تتصدر لائحة مصدري الفوسفات بكل أشكاله على الصعيد العالمي، ويعد المجمع أول مصدر عالمي للفوسفات الخام والحامض الفوسفوري وأحد أهم مصدري الأسمدة الفوسفاتية، وذلك بحصة 30% من السوق سنة 2012.³ كما أن معظم إنتاجها (95%) يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، إما في شكل معدن خام، وإما بعد تحويله إلى حامض فسفوري أو أسمدة صلبة

¹ <http://www.ocpgroup.ma/group/group-overview/history> 11/5/2014

² Ipid.

³ Ocp Annual Report 2012, P.15.

(فوسفات ثنائي الأمونيوم، فوسفات أحادي الأمونيوم، فوسفات ثلاثي ممتاز). وفي المغرب يؤدي الجمع دورا مركزيا في المناطق التي تتواجد بها أنشطته ويوفر ما يقارب 23600 منصب شغل سنة 2013.¹

ويلعب الجمع الشريف للفوسفات دورا هاما اقتصاديا واجتماعيا، خصوصا في المناطق الخمس بالمملكة التي تتواجد بها مراكز المنجمية والكيماوية؛ فهو الفاعل الرئيسي فيها، إن لم يكن الوحيد الذي يقوم بخلق الثروة ومناصب الشغل، بفضل سياسته الانفتاحية التي تجعل منه حاضنا للمقولات الصغرى والمتوسطة.

شهدت سنة 2008 انخفاض ملحوظ في الإنتاج نتيجة لانخفاض الطلب العالمي الذي صاحب الأزمة المالية العالمية، وتحسن الإنتاج في السنوات اللاحقة، وسيظل النشاط الاستخراجي للفوسفات يشكل عاملا أساسيا في الاقتصاد المغربي، جاعلا بذلك من البلاد أول مصدر عالمي للفوسفات، بأكثر من 27 مليون طن سنة 2012.²

مما سبق تبين أن الجزائر تحتل مرتبة متدنية في إنتاج وتصدير الفوسفات مقارنة بجيرانها (عاشر بلد منتج للفوسفات وخامس مصدر على الصعيد العالمي)، والسبب يتجلى في المشاكل المتعلقة بالتسويق والنقل. وكان المكتب الشريف للفوسفات قد عانى من نفس مشاكل النقل، مما أدى إلى التفكير في طريقة أكثر نجاعة تتمثل في نقل الفوسفات بواسطة أنابيب عن طريق مزج الفوسفات بالماء ثم نقله وضخه هيدروليكيًا لمسافة طويلة.

الجزائر اليوم مستعدة لعدم التنازل عن أي شيء رغم مشاكل النقل. ومن بين الاستراتيجيات التي ستعتمد عليها هي استهداف أسواق جديدة (آسيا الجنوبية والجنوبية الشرقية و أمريكا الجنوبية). ولصعود مراتب في سلم الترتيب العالمي، تعتزم الجزائر كذلك الاستفادة مما يفعلونه جيرانها المنافسين، خاصة المغرب وتونس. وهكذا وعوض تصدير خام الفوسفات إلى الخارج، تفكر الجزائر تصنيعه في البلاد لربح المزيد من المال.

¹) États Financiers Consolidés Ifrs Période Du 1^{er} Janvier Au 31 Décembre 2013, P. 2.

²) Ocp Annual Report 2012, P. 16.

المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وفي ضوء أهداف الدراسة والفرضيات التي تحاول إثباتها، تم اعتماد العينة العشوائية والأسلوب المتوافق مع الدراسة الميدانية لظاهرة توجد في الواقع. كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها. أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ولا يتوقف هذا الأسلوب عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء جوانبها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح. ومن ثم، فهذا المنهج يتناسب مع الدراسة الحالية، بحيث يسمح بدراسة العوامل التي تؤثر في كل من المناخ التنظيمي والأداء البشري.

وقد تم من خلاله البحث عن العلاقات بين عدد من متغيرات الدراسة، ومنها العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرك بين العاملين في المؤسسات الثلاث وبين أدائهم الوظيفي، كما تم وصف واقع المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وكذلك وصف أداء مواردها البشرية من الناحية الكمية، وأيضاً وصف تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على كل من المتغير التابع والمستقل، ومن ثم التوصل إلى نتائج الدراسة للمؤسسات الثلاث، ووضع الاقتراحات والتوصيات على ضوء تلك الدراسة وتلك النتائج.

المطلب الأول: عينة الدراسة

نظراً للصعوبات الميدانية البالغة التي واجهت الباحث في تحديد حجم العينة المناسب، وفق أحد المعادلات (ستيفن ثامبسون، روبرت ماسون، ريتشارد جيجر) أو غيرها، في كل مؤسسة، خاصة المؤسسة 2 و3 باعتبارهما مؤسستان أجنبيتان تقعان خارج الوطن، فقد اكتفى بحجم عينة في حدود أقصى ما توصل إليه عبر الوسائل المناسبة.

أولاً، المؤسسة 1:

تم تحديد العينة العشوائية من شركة مناجم الفوسفات وتحديدًا من المركب المنجمي بجبل العنق، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين المهنيين. وتم استبعاد الإداريين وعددهم 95 يعملون في الإدارة بعيداً عن المركب

والأشغال والمناخ الموجود فيه والموارد دراسته تماشياً مع مقتضيات البحث، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1136 يعملون في المنجم من حجم المجتمع الكلي 1261. ونظراً لحجم المجتمع، فقد قام الباحث بتوزيع 260 استمارة على عينة منتقاة بطريقة عشوائية أي بنسبة 22.88% من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات استطاع الباحث توزيع الاستمارات على جميع أفراد الدراسة وتم استعادة 131 استمارة أي بنسبة 50.4% واستبعد منها 31 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وعليه، أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 100 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي أن نسبة الاستجابة 38.5%. ونسبة الاستمارات الصالحة إلى المجتمع الكلي هي 8.8% وإلى المجتمع المتواجد وقت الدراسة 7.93%.

ثانياً، المؤسسة 2:

نظراً لاستحالة دراسة المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في المؤسسة، ونتيجة للصعوبات الكبيرة التي أعاقت تحديد عينة مثالية من هذا المجتمع فقد استطاع الباحث توزيع الاستبيانات الكترونياً على عينة من المجتمع وفق عينة عشوائية من مجتمع منجم كاف الدور الغربي بالرديف، بحيث بلغ حجم المجتمع وقت إجراء الدراسة 800 يعملون في المنجم. وقد قام الباحث بتوزيع 112 استمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية أي بنسبة 14% من مجتمع الدراسة.

ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وتم استعادة 85 استمارة أي بنسبة 75.9% واستبعد منها ثلاث استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 82 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي أن نسبة الاستجابة 73.2%، ونسبة الاستمارات الصالحة إلى المجتمع المتواجد وقت الدراسة 10.25%.

ثالثاً، المؤسسة 3:

بلغ مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1210 يعملون في المؤسسة، وقد حالت مجموعة من الصعوبات من الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي بالطرق التقليدية ومن ثم، فقد تم توزيع الاستبيانات الكترونياً على عينة عشوائية من مجتمع منجم اليوسفية.

وقد استطاع الباحث توزيع 118 استمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية أي بنسبة 9.75% من المجتمع الأصلي. وتم استرجاع 98 استبانة بنسبة 83%، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 8 منها لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة 90 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، وهو ما يعادل 83%، وبلغت نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي إلى مجتمع الدراسة 7.4%.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث بعدد من الخصائص موضحة في الجداول التالية:

أولاً، حسب متغير الجنس:

جدول رقم 5

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المؤسسة	الجنس
98	98	98	1	ذكور
91.5	75	91.5	2	
91	82	91	3	
2	2	2	1	إناث
8.5	7	8.5	2	
9	8	9	3	
100	100	100	1	المجموع
100	82	100	2	
100	90	100	3	

المصدر: تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول 5 الذي يوضح أن نسبة الذكور في المؤسسات الثلاث كانت 98% بالنسبة للمؤسسة 1، و91.5% في المؤسسة 2 ونسبة 91% بالنسبة للمؤسسة 3. وهي نسب متقاربة تعود إلى طبيعة عمل قطاع المناجم الذي يتطلب كثافة عمل كبيرة وقدرة تحمل لا يمكن أن تتحملها الإناث، بالإضافة إلى طبيعة المنطقة الجغرافية والثقافية.

ثانياً، حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 6

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان			المستوى التعليمي
النسبة المئوية	التكرار		
10	10	1	أمي
2.4	2	2	
3.3	3	3	
16	16	1	ابتدائي
24.4	20	2	
19	17	3	
23	23	1	متوسط
20.7	17	2	
20	18	3	
35	35	1	ثانوي
28.1	23	2	
22	20	3	
16	16	1	جامعي
24.4	20	2	
35.5	32	3	
100	100	1	المجموع
100	82	2	
100	90	3	

المصدر: تفرغ الاستمارة

بالنظر إلى الجدول رقم 6، بالنسبة للمؤسسة 1: يتبين أن نسبة 35% من المستجوبين هم من ذوي المستوى الثانوي، وهي النسبة الأكبر ويعود ذلك إلى أن أغلبية العمال من الشباب الذين وصل تعليمهم إلى هذه المرحلة. وهذا يعكس سياسة المؤسسة في تشييب اليد العاملة ومقابلة احتياجاتها من اليد العاملة متوسطة التعليم، وتأتي فئة التعليم المتوسط في المرتبة الثانية بنسبة 24% ثم الفئة الجامعية ومستوى الابتدائي بنسبة 16% لكل منهما، والفئة غير المتعلمة بنسبة 10%.

وبالنسبة للمؤسسة 2: فإن المرتبة الأولى لأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 28% من عينة الدراسة، وفي المرتبة الثانية فئة التعليم الجامعي والتعليم الابتدائي بنسبة 24.4% لكل منهما، ثم ذوي التعليم المتوسط بنسبة 20.7%، ثم الفئة غير المتعلمة بنسبة 2.4%.

وفيما يخص للمؤسسة 3: وجد في الترتيب الأول ذوي المستوى الجامعي بنسبة 35.5% من المستجوبين، ويأتي في الترتيب الثاني فئة التعليم الثانوي بنسبة 22% ثم ذوي التعليم المتوسط في الترتيب الثالث بنسبة 20%، ثم فئة التعليم الابتدائي في الترتيب الرابع بمستوى 19%، والفئة غير المتعلمة بنسبة 3.3%.

ثالثا، حسب متغير السن:

جدول رقم 7

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية	السن
0	0	0	أقل من 20 سنة
3.7	3	2	
10	9	3	
10	10	1	من 21-30 سنة
16	13	2	
20	18	3	
52	52	1	من 31-40 سنة
45	37	2	
39	35	3	
26	26	1	من 41-50 سنة
29.3	24	2	
24	22	3	
12	12	1	أكبر من 50 سنة
6	5	2	
7	6	3	
100	100	1	المجموع
100	82	2	
100	90	3	

المصدر: تفريغ الاستمارة

يظهر من الجدول 7 أن غالبية المستجوبين في المؤسسة 1 يتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة حيث وصلت نسبتهم إلى 52%، مما يؤكد أن أغلبية المستجوبين من الشباب الذين لديهم خبرة مهنية وهذا سوف يساعدهم على تحمل أعباء العمل المنجمي. وبالنسبة للفئة من 20 إلى 30 سنة فقد بلغت نسبتها 10% وعدم وجود عاملين أقل من 20%. أما الفئة بين 41 و 50% فقد كانت نسبتها 26% والفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقد كانت نسبتها 12%. وهي تعد نسبة ضعيفة مقارنة بفئة الشباب وهو ما يؤكد نزوع هذه الفئة إلى التقاعد بسبب عدم قدرتهم على تحمل أعباء العمل ووصول أغلبهم إلى سن التقاعد.

كما يبين الجدول بالنسبة للمؤسسة 2 أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة حيث وصلت نسبتهم إلى 45%، مما يؤكد أن أغلبية المستجوبين من الشباب الأمر الذي كان له اثر على المؤسسة خاصة الإضرابات والاحتجاجات لحماسة هذه الفئة، وجبها للتغيير. وأما الفئة من 20 إلى 30 سنة فقد بلغت نسبتها 16% والعاملين الأقل من 20% بنسبة 3.7%. وكانت نسبة من أعمارهم تتراوح بين 41 و50 سنة 29.3%. والذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة كانت نسبتهم 6%.

وفيما يتعلق بالمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الأغلبية 39% للذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، مما يؤكد أن أغلبية المستجوبين من الشباب، وبلغت نسبة الفئة من 20 إلى 30 سنة 20% والعاملين الأقل من 20% بنسبة 10%، أما الفئة بين 41 و50% فقد كانت نسبتها 24% والفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقد كانت نسبتها 7%.

رابعا، حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم 8

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية

البيان			الأقدمية
النسبة المئوية	التكرار		
10	10	1	أقل من 2 سنة
7.3	6	2	
13.3	12	3	
14	14	1	من 3-5 سنوات
20.3	17	2	
20	18	3	
26	26	1	من 6-10 سنوات
34.1	28	2	
33.3	30	3	
20	20	1	من 11-15 سنوات
20.7	17	2	
24.4	22	3	
30	30	1	أكبر من 15 سنة
17.1	14	2	
9	8	3	
100	100	1	المجموع
100	82	2	
100	90	3	

المصدر: تفريغ الاستمارة

يوضح الجدول رقم 8 أن غالبية المستجوبين في المؤسسة 1 تتجاوز مدة عملهم 15 سنة، إذ وصلت نسبتهم إلى 30% وهو ما سوف يكون له الأثر على استقرار اليد العاملة، أما فيما يخص الفئة التي في المرتبة الثانية فمدة عملها بين 6 و10 سنوات بنسبة 26%. كما أن الفئة التي لا تزيد مدة عملها عن 2 سنوات قد بلغت نسبتها 10%، و20% للفئة بين 11 و15 سنة، ونسبة 14% للفئة من 3 إلى 5 سنوات.

أما المؤسسة 2 فيلاحظ أن الذين تتراوح مدة عملهم من 6-10 سنوات في الترتيب الأول بنسبة 34%. أما الفئة التي في المرتبة الثانية فتقاسمتها كل من الفئة التي مدة عملها بين 3-5 سنوات و الفئة التي مدة عملها بين 11-15 سنوات بنسبة 21% لكل منهما، كما أن الفئة التي لا تزيد مدة عملها عن 2 سنوات قد بلغت نسبتها 7%، والفئة الأكبر من 15 سنة بنسبة 17%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الذين تتراوح مدة عملهم من 6-10 سنوات 33.3%. غير أن المرتبة الثانية كانت لمن مدة عملهم بين 11 و15 سنة بنسبة 24.4%. والفئة التي تتراوح مدة عملها من 3-5 سنوات كانت في الترتيب الثالث بنسبة 20%، والفئة التي لا تزيد مدة عملها عن 2 سنوات قد بلغت نسبتها 13.3%، ونسبة 9% للفئة الأكبر من 15 سنة.

خامسا، حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 9

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة للاجتماعية

البيان		الحالة الاجتماعية
النسبة المئوية	التكرار	
24	24	1
30.5	25	2
36.7	33	3
72	72	1
58.5	48	2
57.8	52	3
4	4	1
7.3	6	2
3.3	3	3
0	0	1
3.7	3	2
2.2	2	3
100	100	1
100	82	2
100	90	3

المصدر: تفريغ الاستمارة

أما الجدول رقم 9 فيتبين من خلاله بالنسبة للمؤسسة 1 أن نسبة المتزوجين 72%، وبلغت نسبة العزاب 24%، ونسبة المطلقين 4%، بينما لم يكن هناك أرامل.

وفي المؤسسة 2 كانت نسبة المتزوجين 58.5%، ونسبة العزاب 30.5%، ونسبة المطلقين 7.3%، بينما بلغت نسبة الأرامل 3.7%. وبالرجوع إلى المؤسسة 3 نجد أن نسبة المتزوجين تساوي 36.7%، ونسبة العزاب 57.8%، ونسبة المطلقين 3.3%، بينما تقدر نسبة الأرامل بـ 2.2%.

مما سبق يتبين تقارب خصائص عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث. ومرد ذلك تواجد المؤسسات محل الدراسة وسط ثقافة وبيئة عامة متشابهة في الدول المغاربية الثلاثة، وبالتالي فإن الخصائص المميزة لعينات الدراسة لم تختلف كثيرا إلى في حدود اختلاف البيئات الداخلية للمؤسسات المدروسة.

المبحث الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب والإجراءات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، وأهم هذه الوسائل والإجراءات ما يلي:

المطلب الأول: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها وعلى الأسلوب المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة فقد استخدمت الأدوات التالية:

أولا، الاستمارة:

بعد الاطلاع على ما كتب في الأدبيات عن المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لقياس اتجاهات الموارد البشرية نحو المناخ التنظيمي السائد ونحو أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة. وقد تم تصميم الاستمارة المناسبة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالاعتماد على عدد من الدراسات، بإعداد مقياس للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي يتناسب مع التطورات والتوجهات الحديثة في ميدان المنظمات، بما يتوافق مع بيئة مؤسسات الدراسة. ومن خلال الاستمارة تم جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، واشتملت على ما يلي:

1. البيانات الشخصية:

واشتملت على البيانات التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

2. متغيرات الدراسة الأساسية:

وتتكون متغيرات الدراسة من محورين أساسيين هما: المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، ويتكون من 26 عبارة تقيس عدة أبعاد ومتغير تابع هو أداء الموارد البشرية، ويتكون من 13 عبارة.

يتكون المحور الأول من أربع أبعاد تقيس نمط المناخ التنظيمي السائد، إذ يحتوي بعد الهيكل التنظيمي على ستة عبارات من 1 إلى 6، ويتكون بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات على ستة عبارات من 7 إلى 12، وبعد العلاقات والاتصالات على سبعة عبارات من 13 إلى 19، كما يضم بعد الحوافز والعوائد على سبعة عبارات من 20 إلى 26.

ويتكون محور الأداء البشري من ثلاثة أبعاد، بحيث يتكون بعد الانضباط في العمل من أربع عبارات من 27 إلى 30، ويحتوي بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله على خمسة عبارات من 31 إلى 35، وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال على أربع عبارات من 36 إلى 39.

وإعداد الاستمارة تم بالشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

- إعطاء 5 علامات للاختيار موافق جداً؛
- إعطاء 4 علامات للاختيار موافق؛
- إعطاء 3 علامات للاختيار غير متأكد؛
- إعطاء 2 علامات للاختيار غير موافق؛
- إعطاء علامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً.

وقد استنتجت العبارة السلبية التالية: 1,2,3,4,5,6,7,9,12,13 بحيث عكست ترحيحها فأعطيت 5 علامات للاختيار غير موافق إطلاقاً، و 4 علامات للاختيار غير موافق، وعلامتان للعبارة موافق، وعلامة واحدة للعبارة موافق جداً، و 3 علامات للعبارة غير متأكد.

ثانياً، المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين والعاملين في المؤسسة 1، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

ثالثاً، الملاحظة:

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة 1، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحياناً والتحفظ أحياناً أخرى.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستمارة، يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. أما ثباتها فيعني الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف.

أولاً، **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، من خلال عرضها على عدد من الأساتذة والعاملين وإبداء آرائهم في مدى وضوح صياغة العبارات، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وأيضا إعطاء اقتراحاتهم حول البيانات الأولية، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستمارة. وتركزت توجيهاتهم على انتقاد طول الاستمارة ونصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى بعض المحاور.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات، التي قدمها المشرف تم تعديل الاستمارة، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، إذ بلغ عدد عبارات الاستمارة 39 عبارة بالإضافة إلى أسئلة تقيس بعض المتغيرات الشخصية. ويوضح الملحق الاستمارة في صورتها النهائية.

ثانياً، صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم 10

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.66	1	1
**0.67	2	
**0.64	3	
**0.53	1	2
**0.54	2	
**0.56	3	
**0.61	1	3
**0.56	2	
**0.51	3	
**0.49	1	4
**0.36	2	
**0.47	3	
**0.62	1	5
**0.4	2	
**0.36	3	
**0.54	1	6
**0.37	2	
**0.58	3	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 10 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 11

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.43	1	7
**0.56	2	
**0.4	3	
**0.7	1	8
*0.26	2	
**0.61	3	

**0.6	1	9
**0.48	2	
**0.57	3	
**0.5	1	10
**0.33	2	
**0.27	3	
**0.37	1	11
**0.49	2	
**0.45	3	
**0.36	1	12
**0.59	2	
**0.44	3	

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 11 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 12

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.36	1	13
**0.29	2	
**0.29	3	
**0.37	1	14
**0.45	2	
**0.33	3	
**0.44	1	15
**0.41	2	
**0.4	3	
**0.38	1	16
**0.32	2	
*0.25	3	
*0.21	1	17
**0.58	2	
**0.3	3	
**0.37	1	18
**0.34	2	
**0.5	3	
**0.42	1	19
**0.34	2	
**0.4	3	

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 12 يلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 13

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (المناخ) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.26	1	20
**0.37	2	
**0.34	3	
**0.5	1	21
**0.46	2	
**0.52	3	
**0.37	1	22
**0.4	2	
**0.44	3	
**0.37	1	23
**0.33	2	
**0.45	3	
**0.36	1	24
**0.41	2	
*0.26	3	
**0.46	1	25
**0.37	2	
**0.53	3	
*0.24	1	26
**0.43	2	
**0.42	3	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يوضح الجدول رقم 13 أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الرابع موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الرابع تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 14

معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (المناخ التنظيمي)

المحور	المؤسسة	الأبعاد
**0.55	1	الهيكل التنظيمي
**0.64	2	
**0.5	3	
**0.65	1	اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة
**0.43	2	
**0.68	3	
**0.6	1	العلاقات والاتصال
**0.58	2	
**0.42	3	
**0.5	1	الحوافز والعوائد
**0.57	2	
**0.48	3	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول 14 أن قيم معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع أبعاد المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناءً عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات وأبعاد المحور الأول.

الجدول رقم 15

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.45	1	27
**0.4	2	
**0.5	3	
**0.49	1	28
**0.51	2	
**0.72	3	
**0.47	1	29
**0.53	2	
**0.52	3	
**0.52	1	30
**0.53	2	
**0.68	3	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 15 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يؤكد بأن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 16

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.47	1	31
**0.54	2	
**0.42	3	
**0.4	1	32
**0.57	2	
*0.26	3	
*0.26	1	33
*0.26	2	
**0.49	3	
**0.48	1	34
**0.36	2	
**0.39	3	
**0.55	1	35
**0.43	2	
**0.44	3	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 16 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويدل على قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 17

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (الأداء) بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط بالمحور	المؤسسة	رقم العبارة
**0.63	1	36
**0.52	2	
**0.7	3	
**0.64	1	37
**0.37	2	
**0.54	3	
**0.6	1	38

**0.61	2	39
**0.54	3	
**0.55	1	
**0.62	2	
**0.42	3	

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 17 يبدو واضحا أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 18

معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (الأداء البشري)

المحور	المؤسسة	الأبعاد
**0.51	1	الانضباط في العمل
**0.62	2	
**0.56	3	
**0.61	1	اهتمام العامل وإتقانه لعمله
**0.35	2	
**0.71	3	
**0.63	1	مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال
**0.68	2	
**0.59	3	

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول 18 أن قيم معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهذا يفيد بأن جميع أبعاد المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات وأبعاد المحور الأول.

ثالثا، ثبات أداة الدراسة: نظرا لصعوبة إعادة تطبيق الاختبار على العينة التجريبية، لعدم إمكانية الحصول على كامل أفراد العينة مرة أخرى، لذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكان ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم 19

معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحاور	المؤسسة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بعد الهيكل التنظيمي	1	0.788
	2	0.649
	3	0.867
بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات	1	0.710
	2	0.815
	3	0.644
بعد العلاقات والاتصالات	1	0.669
	2	0.774
	3	0.806
بعد الحوافز والعوائد	1	0.653
	2	0.683
	3	0.714
محور المناخ التنظيمي	1	0.903
	2	0.886
	3	0.867
بعد الانضباط في العمل	1	0.742
	2	0.793
	3	0.801
بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	1	0.810
	2	0.822
	3	0.659
بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	1	0.660
	2	0.756
	3	0.674
محور أداء الموارد البشرية	1	0.840
	2	0.864
	3	0.829

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

وبالرجوع إلى النتائج الموضحة بالجدول 19 نجد أن المقياس يتسم بثبات مرتفع لكل الأبعاد، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي المؤسسة 1، 0.903 و 0.886 في المؤسسة 2 و 0.867 في المؤسسة 3، وتدلل هذه القيم المرتفعة على ثبات أداة القياس بالنسبة لهذا المحور في المؤسسات محل الدراسة. كما بلغ 0.840 بالنسبة لمحور الأداء البشري في المؤسسة 1 و 0.864 في المؤسسة 2 و 0.829 في المؤسسة 3، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ثبات الأداة بالنسبة لهذا المحور في المؤسسات الثلاث.

مما سبق نستخلص أن الاستمارة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، ثم تطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة من العاملين، وكانت إجراءات تطبيق الدراسة كما يلي:

1. أنموذج الدراسة:

تم اعتماد ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي هي: المناخ المفتوح، والمناخ المغلق، وبينهما يقع المناخ المحايد، والذي قد يتجه نحو الانفتاح أو الانغلاق. وهذا التقسيم ينسجم مع الواقع ومع المقياس المستخدم. ويبين الجدول التالي مدى كل نمط:

جدول رقم 20

فئات مستويات المناخ التنظيمي وفق درجة العبارة

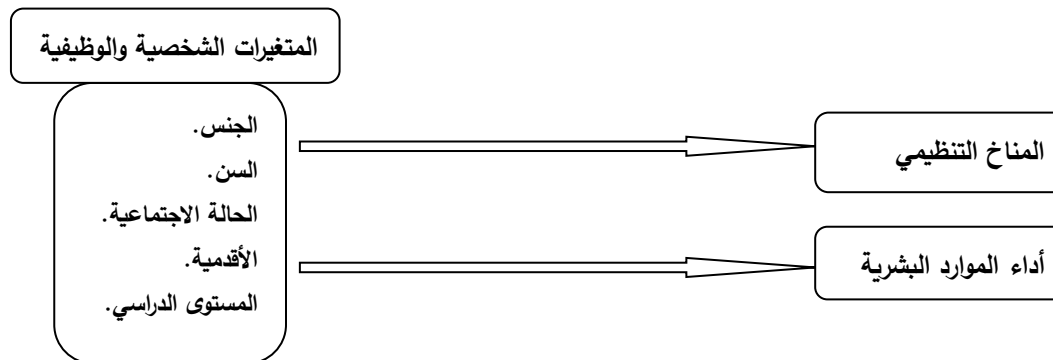
نمط المناخ	المدى
مفتوح	[4.20 – 3.40]
محايد	[3.40 – 2.60]
مغلق	[2.60 – 1.80]

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح أنموذج الدراسة الأول في الشكل رقم 5 تأثير الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة على كل من المتغير المستقل أي المناخ التنظيمي والمتغير التابع أي أداء الموارد البشرية.

شكل رقم 5

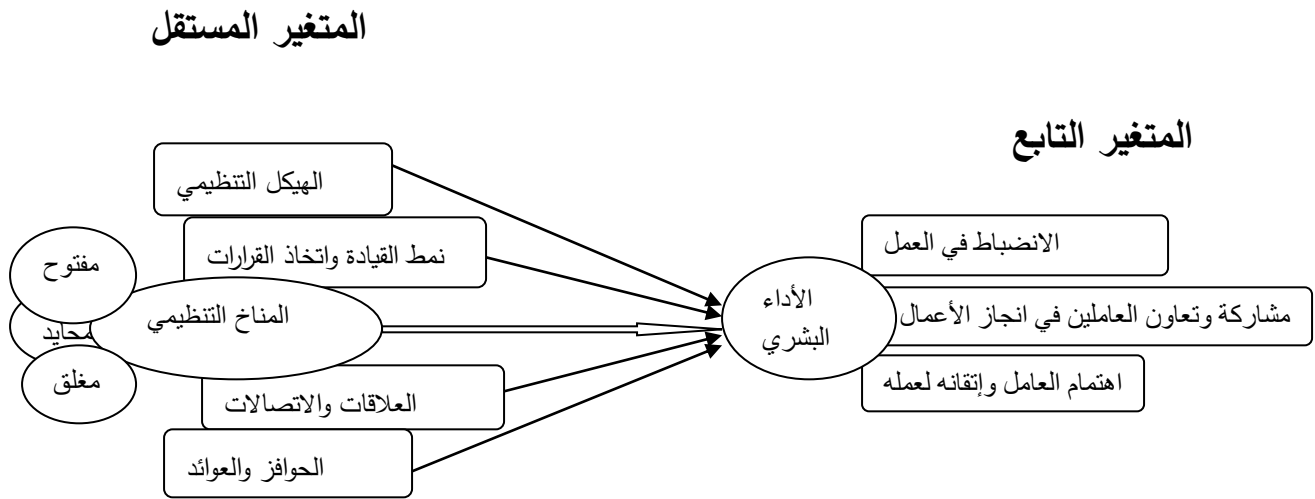
الأنموذج الأول للدراسة



يشير النموذج الأول للدراسة إلى فرضيتها الأولى والثانية، مع إمكانية وجود تأثير للاختلافات بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للأبعاد الشخصية والوظيفية على المتغيرات الرئيسية المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

وبالنسبة لنموذج الدراسة الثاني، فالشكل رقم 6 يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل أي المناخ التنظيمي والمتغير التابع أي أداء الموارد البشرية).

شكل رقم 6
النموذج الثاني للدراسة



يتبنى النموذج الثاني للدراسة فرضيتها الثالثة، بحيث يبحث احتمال وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة - المتمثلة في المناخ التنظيمي بأبعاده (البناء التنظيمي، القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصالات، الحوافز والعوائد) التي بدورها تكون نمط المناخ التنظيمي السائد؛ فيكون بالتالي إما مناخاً مفتوحاً أو محايداً أو مغلقاً - والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية بأبعاده (الانضباط في العمل، مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، اهتمام العامل وإتقانه لعمله)، الذي قد يكون مرتفعاً أو متوسطاً أو منخفضاً.

2. إجراءات جمع المعلومات

بالنسبة للمؤسسة 1 تم الحصول على الإذن بالترخيص من إدارة المركب، وتوزيع أداة الدراسة على العينة، وقد تم توزيع الاستمارات على العينة ثم متابعة ملء عدد كبير منها، تفاديا للأخطاء التي قد تكون نتيجة لسهو أو غفلة أو سوء فهم العبارات. وبالنسبة للمؤسسة 2 و3 فقد تم توزيع الاستبانات على عينة البحث، تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني وعبر شبكة التواصل الاجتماعي (الفايسبوك).

3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

أ. تم ترميز وتفرغ البيانات من خلال برنامج SPSS إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الحدود الدنيا والعليا المستخدم في محاور الدراسة الخمس، تم حساب مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة عن كل بند من محاور الاستمارة بحيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة الخمس، المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $0.8=5/4$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الخلايا التي من خلالها يتم مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب كما يلي: من: $[1.80 - 2.60]$ دالا على مستوى ضعيف للموافقة، من: $[2.60 - 3.40]$ دالا على مستوى متوسط للموافقة ومن: $[3.40 - 4.20]$ دالا على مستوى جيد للموافقة.

وتم تحديد مستوى الدلالة الفرضي (الخرج) بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم،¹ إذ تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الخرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الخرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.²

ب. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والأساسية لمفردات الدراسة؛

ج. تم استخدام المتوسط الحسابي (Weighted Mean)، لوصف بعض المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة الأساسية طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى أداء الموارد البشرية؛

د. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية. فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، وإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها. أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها؛

هـ. معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة؛ ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة متناسقة فيما بينها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6، وكلما تزيد تكون أفضل.³

⁽¹⁾ مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة تقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α . ومن الناحية العملية، فإنه يستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علمياً وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100%. ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى؛ فمثلاً لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وأن يكون المقياس صادقا. إذن هناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل القول بأن نسبة الخطأ بسيطة جدا. ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعياً تكون على الأطراف تماماً وهذا يضيق الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. وهنا يقع الباحث بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير، فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية، وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

⁽²⁾ عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الخرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

⁽³⁾ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، (عمان: دار حامد للنشر، 2005)، ص. 59.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

تنص المعادلة على:

حيث يرمز (k) على أنه عدد مفردات الاختبار؛
 $(\sum s_i^2)$ تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛
 (s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

و. حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور، واستخدام أيضا هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط المناخ التنظيمي بالأداء البشري، وكشف العلاقة بينهما ومن ثم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي؛
 لإيجاد معامل ارتباط بيرسون يجب تطبيق المعادلة:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

ز. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأكيد العلاقة بين المتغيرات، (المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية)؛
 ح. استخدام معامل التفسير (التحديد) (Coefficient Of Determination) لإعطاء توضيح وتفسير درجة التأثير بين المتغيرات التي بينها علاقة ارتباط.

ط. تم استخدام اختبار ت (T-test) لعينة واحدة (One Sample T Test) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لعبارات محاور المناخ التنظيمي وبين المتوسط المحسوب لكل عبارة. وأيضا بين المتوسط النظري لعبارات الأداء البشري وبين المتوسط المحسوب لكل منها. كما استخدم ذات المعامل لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس المناخ وبين المتوسط المحسوب، وأيضا بين المتوسط النظري لمقياس الأداء وبين المتوسط المحسوب؛

معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة تحسب بالمعادلة الآتية:

$$T = \frac{X^- - M}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

حيث أن:

X^- : الوسط الحسابي للعينة؛

M : الوسط الحسابي للمجتمع؛

S : التباين؛

n : عدد أفراد العينة.

ي. كما تم استخدام اختبار ت (T-test) لعينتين (Independent Samples T Test) لمعرفة إمكانية وجود

فروق في واقع المناخ التنظيم والأداء البشري تبعاً لمتغير الجنس؛

ك. واستعمل أسلوب اختبار تحليل التباين ذي اتجاه واحد (One-Way Anova) لبيان مدى وجود اختلافات

في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي باختلاف كل من: العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى

التعليمي، وسنوات الخبرة؛

ل. وتم أيضاً حساب اختبار شيفيه البعدي (Scheffe's Test) لتحديد صالح الفروق إن وجدت من خلال

المقارنة المتعددة بين المتوسطات.

4. اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في

حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم 21

اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف

المحور	المؤسسة	عدد الفقرات	قيمة الاختبار z	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	26	0.864	0.444
	2	26	0.645	0.800
	3	26	0.728	0.664
أداء الموارد البشرية	1	13	0.984	0.288
	2	13	0.477	0.977
	3	13	0.772	0.590

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول 21 يتبين أن مستوى الدلالة لاختبار Z لمحوري الاستبانة في المؤسسات محل الدراسة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الإثبات، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما سبق يمكن استخدام أداة الدراسة (الاستبيان) بثقة وصدق، وباستخدام الوسائل والأدوات الإحصائية المناسبة للاختبارات التي تتبع التوزيع الطبيعي، بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها وفق ما يوضحه النموذج الدراسة، الذي يجمع متغيراتها وفق تصور مبني مبدئياً على فرضياتها.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة السبل المنهجية المساعدة في تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات؛ إذ تم التعرف على المؤسسات محل الدراسة مما دل على أهميتها بالنسبة للبلدان التي تنتمي إليها، وهو ما أدى إلى محاولة تطوير قطاع الفوسفات في تلك الدول، ومنها الجزائر التي تعمل، من خلال شركة مناجم الفوسفات، على إتباع خطوات جيرانها (خاصة المغرب) في تحسين مردودية إنتاج واستغلال وتسويق الفوسفات.

وقد تم تحديد منهج وعينة الدراسة وتحليل أبعادها الشخصية والوظيفية التي تبين أن خصائصها في المؤسسات الثلاث متقاربة، ومن خلال دراسة أدوات الدراسة اتضح أن الأداة الأكثر ملاءمة هي الاستمارة ببياناتها الأولية والأساسية المقسمة إلى محورين، الأول يعنى بالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بأبعاده الأربع وعبارته 26؛ والثاني المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بأبعاده الثلاث وعبارته 13، بالإضافة إلى عمليتي المقابلة والملاحظة اللتين تمتا في المؤسسة 1.

وتم التوصل إلى أن الاستمارة تتسم بصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما بينت معادلة ألفا كرومباخ ثباتها، كما تم تحديد نموذج الدراسة الذي يعبر عن فرضياتها وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث، وقد تبين من خلال استخدام اختبار كولومجروف- سمرنوف (One-Sample Kolmogorove-Smirnov) أن بيانات الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدعو إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الفصل السادس

تحليل المحاور الرئيسة للاستبانة

الفصل السادس: تحليل المحاور الرئيسة للاستبانة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحوري الاستبانة (المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية) من خلال الأبعاد التي يشتمل عليها كل محور، بواسطة كل عبارة يحتويها كل بعد، وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على آراء (استجابات) عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث.

إذ عالج هذا الفصل أربع مباحث، بحيث سيتم في الأول تحديد مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض التحليل الإحصائي من خلال: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على مستوى جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

وفي المبحث الثاني سيتم التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كل مؤسسة، وذلك انطلاقاً من اختبار (ت) ومتوسط الأبعاد المكونة له المحسوبة في المبحث الأول.

وفي المبحث الثالث سيتم تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام نفس وسائل التحليل الإحصائي المستخدمة في تحديد مستوى أبعاد المناخ التنظيمي، للتعرف على مستوى كل أبعاد الأداء الوظيفي.

ومن خلال المبحث الرابع سيتم التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية لكل مؤسسة من مؤسسات الدراسة، انطلاقاً من اختبار (ت) T ومتوسط الأبعاد المكونة له.

المبحث الأول: التحليل الإحصائي المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث قياس مستوى أبعاد المناخ التنظيمي تبعا لوجهات نظر العاملين في كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة من خلال العبارات من 1 إلى 26، عن طريق الأبعاد الذي تم قياسه بها كل على حدة. وفيما يلي وصف تفصيلي لاستجابات العينة عن أبعاد الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لبعده الهيكل التنظيمي

يقدم الجدول أدناه التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد الهيكل التنظيمي، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) T.

جدول رقم 22

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الهيكل التنظيمي

البنود	الدرجة	درجة الموافقة							النسبة	
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	(ت)	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري
1 مسؤولياتي ومهامي غير محددة؛	1	ni	21	41	19	11	8	-4.76**	2.44	1.175
		%	21	41	19	11	8			
	2	ni	17	23	15	16	11	-1.56	2.77	1.345
		%	20.7	28	18.3	19.5	13.4			
	3	ni	19	27	16	15	13	-1.86	2.73	1.356
		%	21.1	30	17.8	16.7	14.4			
2 كمية العمل الملقاة علي أكبر من قدراتي واستعدادي؛	1	ni	20	33	23	17	7	-3.52**	2.58	1.191
		%	20	33	23	17	7			
	2	ni	18	22	24	10	8	-2.86**	2.61	1.235
		%	22	26.8	29.3	12.2	9.8			
	3	ni	19	24	29	9	9	-3.03**	2.61	1.356
		%	21.1	26.7	32.2	10	10			
3 أتلقي أوامر ومهام من أكثر من مسؤول؛	1	ni	19	34	28	14	05	-4.34**	2.52	1.105
		%	19	34	28	14	05			
	2	ni	16	23	18	17	8	-1.91	2.73	1.267
		%	19.5	28	22	20.7	9.8			
	3	ni	18	25	20	12	15	-1.22	2.82	1.379
		%	20	26.2	22.2	13.3	17.8			
4 عدم تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي؛	1	ni	18	32	27	16	7	-3.27**	2.62	1.162
		%	18	32	27	16	7			
	2	ni	13	24	24	13	8	-1.94	2.74	1.195
		%	15.9	29.3	29.3	15.9	9.8			
	3	ni	20	21	28	14	7	-2.87**	2.63	1.213
		%	22.2	23.3	31.1	15.6	7.8			
5 الأعمال التي أقوم بها أعمالا روتينية مملة لا	1	ni	16	31	24	22	7	-2.29*	2.73	1.179
		%	16	31	24	22	7			

1.178	2.52	-3.65**	10	5	14	42	11	ni	2	مجال فيها للإبداع؛
			12.2	6.1	17.1	51.2	13.4	%		
1.157	2.14	-7.01**	4	8	19	25	34	ni	3	
			4.4	8.9	21.1	27.8	37.8	%		
1.149	2.55	-3.91**	4	20	24	31	21	ni	1	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء ما هو متوقع مني.
			4	20	24	31	21	%		
1.252	2.63	-2.64**	9	10	22	24	17	ni	2	
			11	12.2	26.8	29.3	20.7	%		
1.210	2.53	-3.65**	7	11	27	23	22	ni	3	
			7.8	12.2	30	25.6	24.4	%		
0.66	2.57	-16.97**							1	المتوسط والانحراف المعياري
0.606	2.67	-4.95**							2	العام
0.635	2.58	-6.27**							3	

** مستوى الدلالة عند 0.01، * مستوى الدلالة عند 0.05.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول 22 أن وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 1 من خلال بعد الهيكل التنظيمي الذي كان منخفضاً على الفقرة 1، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 19%، بينما نسبة الموافقة كانت 62%. وبمتوسط حسابي قدره 2.44 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 48.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.175. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.76 بمستوى دلالة معنوية 1%¹.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد من خلال بعد الهيكل التنظيمي متوسطة في حدود المجال الدنيا على نفس العبارة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 32.9%، بينما نسبة الموافقة كانت 48.7%. بمتوسط حسابي قدره 2.77 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، والوزن النسبي يساوي 55.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.345. وكانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى 5%.

⁽¹⁾ الوزن النسبي يساوي المتوسط الحسابي مضروب في مدى كل إجابة وهو 20، ومن ثمة فالوزن النسبي الحيادي يساوي المتوسط الحسابي الحيادي ضرب 20 أي $(20 \times 3) = 60$. كما يستخدم اختبار (ت) T لتوضيح مستوى الإجابات انطلاقاً من اختبار فرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري، لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا. ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكرات الخماسي، فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$. وقد استخدم الاختبار لدعم التحليل بواسطة المتوسط الحسابي والمجالات التي ينتمي إليها كل مستوى. وتكون استجابة العينة للعبارة وللبعد و/أو للمحور إيجابية إذا كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%. وتعتبر استجابة العينة للعبارة وللبعد و/أو للمحور سلبية إذا كانت (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%. ويمكن القول أن آراء العينة للعبارة وللبعد و/أو للمحور محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05. وقيمة (ت) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 99 هي 1.66، وعند درجة حرية 90 هي 1.664، وعند درجة حرية 82 هي 1.662.

أما المؤسسة 3 فقد كانت وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد من خلال بعد الهيكل التنظيمي متوسطة كذلك في الحدود الدنيا من المجال على نفس الفقرة، حيث كانت نسبة عدم الموافقة على نفس العبارة في حدود 31.1% بينما نسبة الموافقة كانت 51.1%. وبمتوسط حسابي قدره 2.73 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، وبالتالي الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.356. وقيمة (ت) المحسوبة غير دلالة إحصائيا عند معنوية 5%، وهذا يفيد بأن العمال في المؤسسات الثلاث محل الدراسة لهم تقريبا وجهات نظر متقاربة نحو العبارة 1، فهم يرون أن مسؤولياتهم ومهامهم غير محددة، مما قد يسبب لديهم غموض وتضارب الدور ومن ثم عدم وضوح مهامهم ومسؤولياتهم.

وفي الفقرة 2 بلغت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1 ما نسبته 53%، بينما كانت نسبة 24% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.58 ينتمي للمجال [1.80 - 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.191. وقيمة (ت) المحسوبة -3.52 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما في المؤسسة 2 فقد وصلت نسبة الموافقة على ذات العبارة ما مجموعه 48.8%، ونسبة 22% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.61 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة في الحدود الدنيا، وقدر الوزن النسبي يساوي 52.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، والانحراف المعياري 1.235. وبلغت (ت) مقدار -2.86 بدلالة معنوية قدرها 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد قاربت نسبة الموافقة على نفس الفقرة 47.8% بينما كانت نسبة 20% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.61 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة في الحد الأدنى، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.215. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.03 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسات الثلاث يشعرون بإرهاق نتيجة لكثرة أعباء العمل، وعدم توافقيها مع قدراتهم، وهذا يلزم الإدارة بإعادة توزيع الأعباء بالشكل الذي يتناسب مع قدرات واستعدادات العاملين فيها. وقد كانت نسبة الموافقة في المؤسسة 1 على الفقرة 3، 53%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 19%، ومتوسط حسابي قدره 2.52 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.105. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.34 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما المؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على ذات البند 47.5%، ونسبة عدم الموافقة بلغت 30.5%. والمتوسط الحسابي قدره 2.73 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.267. وبلغت (ت) مقدار -1.91 وهي غير دالة إحصائيا عند معنوية 5%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على العبارة 3، 46.2% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 31.1% ومتوسط حسابي قدره 2.82 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 56.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.379. وقيمة (ت) المحسوبة غير دلالة إحصائيا عند معنوية 5%.

وهذا يعني أن العاملين في المؤسسات الثلاث يتلقون الأوامر من أكثر من مسؤول، وهذا يعمق تضارب الدور لديهم وهو من الأسباب الأساسية لضعف الأداء.

وفي الفقرة 4 بالنسبة للمؤسسة 1 كانت نسبة الموافقة 50%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 32% وبمتوسط حسابي 2.62 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.162. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.27 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما بالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس الفقرة 45.2%. أما عدم الموافقة فقد بلغ نسبة 25.7% وبمتوسط حسابي 2.74 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا

للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.195، وكانت (ت) غير دالة إحصائياً عند معنوية قدرها 5%.

وفي المؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة لذات العبارة 45.5%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 23.4% وبمتوسط حسابي 2.63 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.213. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.87 بمستوى دلالة معنوية 1%.

مما يدل على أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات الثلاث يرون أنهم مسؤولون على أعمال غيرهم، وأن صلاحياتهم لا تتناسب مع المسؤولية الملقاة عليهم وهذا يؤدي إلى تهرب العاملين وعدم تحملهم لأي مسؤولية، وبالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض الأداء.

وقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة 5 في المؤسسة 1، 47% بينما كانت نسبة 29% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.73 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.179. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.29 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما نسبة الموافقة على ذات البند في المؤسسة 2 فقد بلغت 64.6% بينما كانت نسبة 18.3% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.52 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.178. وبلغت (ت) مقدار -3.65 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة معنوية قدرها 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس العبارة 65.5% بينما كانت نسبة 13.3% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.14 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 42.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.157 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -7.01 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يعيشون في مناخ ممل نتيجة لعدم وجود تحدي في العمل، ولا وجود لمجال يبدع فيه العامل مما يؤدي إلى نفور العامل واعتبار العمل عقوبة له.

وقد كانت نسبة موافقة عينة المؤسسة 1 على الفقرة 6، و52% و24% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.55 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 1.149. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.91 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما نسبة الموافقة على نفس العبارة لعينة المؤسسة 2 فقد كانت، و50% و23.2% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.63 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 1.252، وبلغت (ت) مقدار -2.64 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة معنوية قدرها 1%.

وقد كانت نسبة الموافقة على نفس البند في المؤسسة 3، و50% و20% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.53 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 1.210، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.65 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وهذا دال على أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة لا يمنح لهم الوقت اللازم لأداء مهامهم، فهم دائما مضغوطين بالوقت؛ وهذا قد يسبب ارتباك وأخطار عديدة، خاصة أن بيئة هذه المؤسسات شديدة الخطر نتيجة لطبيعة الأشغال بها.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد بالنسبة للمؤسسة 1 فكانت منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.57، لأنه ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.66، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. كما بلغت قيمة (ت) -16.97 بمستوى معنوية عند 0.01.

أما فيما يخص المؤسسة 2 وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فقد كانت متوسطة في الحدود الدنيا أي القريبة من الانخفاض، بمتوسط حسابي قدره 2.67 لانتمائه للمجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.606، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وقيمة (ت) المحسوبة تساوي -4.95 عند معنوية 0.01.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت الدرجة الكلية للبعد منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.58، ينتمي إلى المجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.63، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وكان اختبار (ت) يساوي -6.27 بمعنوية عند 0.01.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبعدهمط القيادة واتخاذ القرارات

الجدول أدناه يعطي التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 23

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات

البنود	الدرجة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	(ت)	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط الحسابي			
7 تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي متفرد؛	1	ni	27	37	23	9	4	-6.86**	2.26	1.079
		%	27	37	23	9	4			
	2	ni	23	14	19	18	8	-2.1*	2.68	1.351
		%	28	17.1	23.2	22	9.8			
	3	ni	21	34	20	8	7	-4.87**	2.40	1.169
		%	23.3	37.8	22.2	8.9	7.8			
8 تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى المستويات الإدارية الأدنى؛	1	ni	06	12	28	35	19	-4.39**	2.51	1.115
		%	06	12	28	35	19			
	2	ni	11	07	23	18	23	-2.87**	2.57	1.343
		%	13.4	8.5	28	22	28			
	3	ni	17	11	19	32	11	-0.72	2.90	1.316
		%	18.9	12.2	21.1	35.6	12.2			
9 أعتمد على رئيسي المباشر في أي قرار لمواجهة أي مشكلة؛	1	ni	18	32	24	20	6	-3.08**	2.64	1.168
		%	18	32	24	20	6			
2	ni	24	22	15	14	7	-3.54	2.49	1.308	

		**	8.5	17.1	18.3	26.8	29.3	%				
1.363	2.39	-4.25**	10	10	17	21	32	ni	3			
			11.1	11.1	18.9	23.3	35.6	%				
1.141	2.54	-3.63**	18	35	25	15	7	ni	1	تشترك الإدارة مع العاملين في حل المشاكل؛	10	
			%17	35%	25%	15%	7%	%				
1.128	2.73	-2.1*	10	31	16	21	04	ni	2			
			12.2	37.8	19.5	25.6	4.9	%				
1.122	3.00	0.00	4	33	23	19	11	ni	3			
			4.4	36.7	25.6	21.1	12.2	%				
1.237	2.62	-3.07**	19	35	21	15	10	ni	1	تشجع الإدارة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق؛	11	
			19	35	21	15	10	%				
1.388	2.89	-0.7	15	22	18	11	16	ni	2			
			18.3	26.8	22	13.4	19.5	%				
1.474	2.69	-2.00*	22	30	11	8	19	ni	3			
			24.4	33.3	12.2	8.9	21.1	%				
1.183	2.44	-4.73**	8	11	20	39	22	ni	1	قرارات الإدارة تطبيق دون نقاش حتى لو كانت خاطئة.	12	
			8	11	20	39	22	%				
1.236	2.60	-2.95**	7	11	26	18	20	ni	2			
			8.5	13.4	31.7	22	24.4	%				
1.376	2.53	-3.2**	10	13	22	15	30	ni	3			
			11.1	14.4	24.4	16.7	33.3	%				
0.56	2.50	-8.66**							1	المتوسط والانحراف المعياري العام		
0.59	2.66	-5.24**							2			
0.60	2.65	-5.47**							3			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

باستقراء نتائج الجدول 23 يتضح أن وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 1 من خلال بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات الذي كان منخفضاً على الفقرة 7، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 13% بينما نسبة الموافقة كانت 64%. وبمتوسط حسابي قدره 2.26 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 45.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.079، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -6.86 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة المؤسسة 2 على نفس العبارة كان متوسطاً في حدوده الدنيا من المجال على الفقرة 7، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 31.8% بينما نسبة الموافقة كانت 45.1%. وبمتوسط حسابي قدره 2.68 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه

الوزن النسبي يساوي 53.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.351، وبلغت (ت) مقدار -2.1 بدالة إحصائية عند معنوية 5%.

وجاءت آراء عينة المؤسسة 3 على نفس البند كما يلي: نسبة عدم الموافقة في مجموعها 16.7% بينما نسبة الموافقة كانت 61.1%. والمتوسط الحسابي قدره 2.40 ينتمي للمجال [1.80 - 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 48% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.169، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.87 بمستوى دلالة معنوية 1%.

مما يعني أن أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة لا يساعد العاملين على حل مشاكل العمل الآتية، وأن الإدارة بذلك لا تتق في قدرات العاملين في حل مشاكل العمل واتخاذ القرارات المتناسبة مع المشكل، وهذا يعتبر أسلوب معيق لأداء العمل، ويفقد العامل انتمائه لمؤسسته.

وبلغت نسبة الموافقة على الفقرة 8 في عينة المؤسسة 1 مقدار 18% بينما كانت نسبة 54% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.51 ينتمي للمجال [1.80 - 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.115 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.39 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة 21.9% على نفس العبارة، بينما كانت نسبة 50% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.57 ينتمي للمجال [1.80 - 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.343 وبلغت (ت) مقدار -2.87 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة معنوية قدرها 1%.

أما عينة المؤسسة 3 فقد بلغت نسبة الموافقة على نفس البند السابق مقدار 31.1% بينما كانت نسبة 47.8% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.90، ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 58% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.316 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -0.72 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

وهذا يدل على أن آراء المستجوبين خاصة في المؤسسة 1 والمؤسسة 2 تتوافق مع آرائهم في الفقرة السابقة، وبالتالي، فعلى الإدارة أن تكون أكثر مرونة في تفويض بعض الصلاحيات خاصة مع العاملين المؤهلين.

وبالنسبة للفقرة 9 فقد كانت نسبة الموافقة في المؤسسة 1 ما مقداره 50%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 26% ومتوسط حسابي قدره 2.64، ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.168، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.08 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة مقدار 56.1% بينما كانت نسبة 25.6% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.49 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 49.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.343 وبلغت (ت) مقدار -3.54 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة معنوية قدرها 1%. دالة على وجهات نظر سلبية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد عبرت عيبتها على موافقة على العبارة السابقة بنسبة 58.9%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 22.2% ومتوسط حسابي قدره 2.39 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 47.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.363، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.25 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%.

وتدل النتائج السابقة حول العبارة 9 في المؤسسات محل الدراسة على أن تمكين العاملين ضعيف، وبالتالي انخفاض قدرات العاملين على مواجهة مشكلات العمل بمفردهم.

وبالنسبة للفقرة 10 فقد كانت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1 مقدار 22%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 52% وبمتوسط حسابي 2.54 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.141، وقد بلغت قيمة

(ت) المحسوبة -3.63 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدلل على توجهات سلبية نحو هذه العبارة.

أما في المؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على البند السابق 30.5%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 50% وبمتوسط حسابي 2.73 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.128، وبلغت (ت) مقدار -2.1 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة معنوية قدرها 5%.

وفيما يتعلق بالمؤسسة 3 فقد عبرت عينتها على نسبة موافقة قدرها 33.3% على نفس العبارة السابقة، أما عدم الموافقة فقد بلغ 41.1% وبمتوسط حسابي 3 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 60% وهو يساوي الوزن النسبي الحيادي، وانحراف معياري 1.122، و(ت) المحسوبة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%.

وتدل النتائج السابقة على أن أفراد عينة المؤسسة 1 في أغلبهم لا يشاركون الإدارة في حل مشكلات العمل، وبالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض الأداء. أما عينة المؤسسة 2 و3 فإجاباتها جاءت متوسطة (حيادية) حول هذه العبارة، لانتماء متوسطاتها إلى المجال الحيادي [2.60 - 3.40].

والفقرة 11 بلغت نسبة الموافقة عليها من عينة المؤسسة 1، 25%، بينما كانت نسبة 54% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.62 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.237 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.07 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 0.01.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت وجهة نظر عينتها حيادية على البند السابق حيث بلغت نسبة الموافقة 32.9%، بينما كانت نسبة 45.1% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.89 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 57.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.388 وبلغت (ت) مقدار -0.7 وهي غير دالة إحصائيا عند معنوية قدرها 5%.

أما فيما يخص المؤسسة 3 فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة السابقة مقدار 30%، بينما كانت نسبة 57.7% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.69 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.474 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.0 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 5%.

وتدل النتائج السابق على انخفاض روح الفريق والعمل الجماعي، في المؤسسة 1 و3، رغم انتماء متوسطهما إلى المجال المتوسط أو الحيادي [2.60 – 3.40] لكنه في الحدود الدنيا من المجال، فأغلب الأعمال تتم بشكل فردي، وهذا نتيجة لممارسات الإدارة غير المشجعة على المشاركة والتعاون وبالتالي العمل الجماعي، أما المؤسسة 2 فتعتبر إجابات أفرادها حيادية على هذا البعد.

وقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة 12 في المؤسسة 1، 61% و 19% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.44 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 48.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره 1.183 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.73 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدلل على وجهات نظر سلبية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

أما آراء عينة المؤسسة 2 فقد كانت نسبة 46.4% للموافقة على البند السابق و 21.9% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.60 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره 1.236 وبلغت (ت) مقدار -2.95 وهي أقل من (ت) الجدولية بدلالة إحصائيا عند معنوية قدرها 1%.

وبالنسبة لآراء عينة المؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس الفقرة السابقة، 50% و 25.5% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.53 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره

1.376 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة 1-3.2 وهي أقل من (ت) الجدولية بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدل على توجهات سلبية نحو هذه العبارة.

وكتيجة لأراء العينة للفقرات السابقة فقد ختمت رأيها بتعسف الإدارة وإصرارها في تطبيق قراراتها، وهذا سيولد لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة ضعف في الانتماء والالتزام تجاه هذه المنظمات، وبالتالي سيتأثر أدائهم نتيجة لهذه الممارسات.

وبالنسبة للدرجة الكلية للبعد فكانت منخفضة في المؤسسة 1 بمتوسط حسابي قدره 2.50 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.56، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتها بين المقياس. ودلت قيمة (ت) المقدرة ب-8.66 عند معنوية 0.01 على نظرة سلبية للبعد.

كما كانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة في الحدود الدنيا في المؤسسة 2، بمتوسط حسابي قدره 2.66 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.59، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتها بين المقياس. وقيمة (ت) تساوي -5.24 بدلالة معنوية عند 0.01.

وبالنسبة للمؤسسة 3 كانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة في حدها الأدنى أيضا، في بمتوسط حسابي قدره 2.65 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.60، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتها بين المقياس. وبلغ مقدار (ت) -5.47 عند مستوى معنوية 0.01.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبعء العلاقات والاتصالات

الجدول أدناه يعطي التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعء العلاقات والاتصالات، فنجد المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 24

نتائج إجابات العمال حول بنود بعء العلاقات والاتصالات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة						النسبة	البنود	رقم
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	موافق جداً			
1.175	2.55	-3.83 **	5	19	24	30	22	ni	1	عدم وجود علاقات مودة وثقة بين الزملاء؛	13
			5	19	24	30	22	%			
1.267	2.57	-3.05 **	8	14	12	31	17	ni	2		
			9.8	17.1	14.6	37.8	20.7	%			
1.3	2.80	-1.46	14	11	23	27	15	ni	3		
			15.6	12.2	25.6	30	16.7	%			
1.185	2.51	-4.13 **	22	34	21	17	6	ni	1	يمارس العاملون حياتهم الاجتماعية - أثناء الراحة - في جماعات متوافقة ومنسجمة؛	14
			22	34	21	17	6	%			
1.284	3.07	0.51	12	16	20	22	12	ni	2		
			14.6	19.5	24.4	26.8	14.6	%			
1.178	3.22	1.78	7	17	31	19	16	ni	3		
			7.8	18.9	34.4	21.1	17.8	%			
1.174	2.53	-3.66 **	19	35	23	16	7	ni	1	تتسم العلاقة مع إدارة بالانفتاح والتعاون والثقة؛	15
			19	35	23	16	7	%			
1.23	2.77	-1.7	13	25	21	14	9	ni	2		
			15.9	30.5	25.6	17.1	11	%			
1.358	2.77	-1.63	21	20	20	17	12	ni	3		
			23.3	22.2	22.2	18.9	13.3	%			
1.186	2.63	-3.12 **	16	39	19	18	8	ni	1	تمنح الإدارة للعاملين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم؛	16
			16	39	19	18	8	%			
1.218	2.85	-1.8	12	20	29	10	11	ni	2		
			14.6	24.4	35.4	12.2	13.4	%			
1.144	3.08	0.64	6	24	30	17	13	ni	3		
			6.7	26.7	33.3	18.9	14.4	%			
1.075	2.35	-5.39 **	19	42	21	14	4	ni	1	يتم الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم؛	17
			19	42	21	14	4	%			
1.21	2.72	-2.1 *	15	22	23	15	7	ni	2		
			18.3	26.8	28	18.3	8.5	%			
1.253	3.04	0.33	11	21	25	19	14	ni	3		
			12.2	23.3	27.8	21.1	15.6	%			
1.096	2.50	-4.56 **	20	34	25	18	3	ni	1	أتواصل مع إدارة العمل في الحالات الضرورية؛	18
			20	34	25	18	3	%			
1.103	2.72	-2.3 *	9	31	22	14	6	ni	2		
			11	37.8	26.8	17.1	7.3	%			
1.324	3.00	0.00	14	20	24	16	16	ni	3		
			15.6	22.2	26.7	17.8	17.8	%			
1.175	2.57	-3.83 **	18	37	27	8	10	ni	1	تصغي الإدارة لمشكلات ومطالب العاملين.	19
			18	37	27	8	10	%			
1.287	2.85	-1.03	15	18	24	14	11	ni	2		

			18.3	22	29.3	17.1	13.4	%		
1.268	2.99	-0.08	9	30	19	17	15	ni	3	
			10	33.3	21.1	18.9	16.7	%		
0.42	2.53	-11.13**							1	المتوسط والانحراف المعياري العام
0.48	2.79	-3.89**							2	
0.45	2.98	-0.30							3	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 24 إجابة أفراد العينة حول بنود البعد الثالث، بعد العلاقات والاتصالات، أن وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد من خلاله كان منخفضاً على الفقرة 13 في المؤسسة 1 حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 24% بينما نسبة الموافقة كانت 52%. وبمتوسط حسابي قدره 2.55 يقع في المجال [1.80 - 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.175، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.83 بمستوى دلالة معنوية 1%.

بينما كانت نسبة عدم الموافقة على ذات العبارة في المؤسسة 2، 26.9% بينما نسبة الموافقة كانت 58.5%. وبمتوسط حسابي قدره 2.57 يقع في المجال [1.80 - 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.267، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.05 بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدلل على وجهات نظر سلبية لأفراد الدراسة تجاه هذه العبارة.

وفي المؤسسة 3 يتبين أن وجهة نظر العاملين على البند السابق كانت متوسطة حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 27.8% بينما نسبة الموافقة كانت 46.7%. وبمتوسط حسابي قدره 2.80 ومنه الوزن النسبي يساوي 56% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.3، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -1.45 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة فرضي 5%.

تدل النتائج السابقة على أن العلاقات داخل التنظيم في المؤسسة 1 والمؤسسة 2 مبنية على أساس فردي تنخفض فيه العلاقات الودية وتنتشر فيه الصراعات، وهذا ناتج عن انخفاض روح الفريق. أما استجابات عينة المؤسسة 3 فقد جاءت حيادية.

وبلغت نسبة الموافقة على الفقرة 14 في المؤسسة 1، 23% بينما كانت نسبة 56% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.51 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.185 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.13 بمستوى دلالة معنوية 1%. مبينة وجهات نظر سلبية حول هذه العبارة.

أما نسبة الموافقة على نفس البند في المؤسسة 2 فقد بلغت 41.4% بينما كانت نسبة 34.1% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 3.07 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 61.4% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.284 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة 0.51 وهي غير دالة إحصائياً عند معنوية 5%.

وفي المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة 38.9% بينما كانت نسبة 26.7% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 3.22 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 64.4% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.178 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة 1.78 وهي غير دالة إحصائياً.

بينت النتائج السابقة أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة 1 تتسم بالتشاحن والتباعد، ليس في أوقات العمل فقط بل يمتد تأثيره إلى خارج أوقات العمل، بينما جاءت إجابات عينة كل من المؤسسة 2 والمؤسسة 3 حيادية.

وبالنسبة للفقرة 15 فقد كانت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1، 23% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 54% ومتوسط حسابي قدره 2.53 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.174، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.66 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما بالنسبة لآراء عينة المؤسسة 2 لنفس العبارة السابقة فقد كانت نسبة الموافقة 28.1% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 46.4% ومتوسط حسابي قدره 2.77 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى

موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 55.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.23، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -1.7 وهي غير دالة إحصائياً عند دلالة معنوية 5%.

وفي المؤسسة 3 وبالنسبة للبند 15 فقد كانت نسبة الموافقة 32.2%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 45.5%، ومتوسط حسابي قدره 2.77 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 55.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.358، وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%.

تدل هذه النتائج على أن علاقة العاملين بإدارتهم في المؤسسة 1 يغلب عليها الطابع الرسمي الجامد، الذي لا مجال فيه للعلاقات الودية التي تتسم بالتعاون والثقة والتكامل، وهو ما سيؤدي إلى رد فعل سلبي من العاملين كالصراعات وانخفاض أدائهم.

وقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة 16 في المؤسسة 1 ما مقداره 24%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 55% وبمتوسط حسابي 2.63 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.186، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.12 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس العبارة السابقة مقدار 25.6%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 39% وبمتوسط حسابي 2.85 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 57% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.218، وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وقد كانت آراء عينة المؤسسة 3 على ذات البند كما يلي: نسبة الموافقة 33.3%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 33.4% وبمتوسط حسابي 3.08 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 61.6% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.144، وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

اتضح من النتائج السابقة أن أفراد العينة في المؤسسة 1 لا يمنح لهم مجال للمبادرة وطرح الأفكار، وبالتالي يؤدي هذا إلى قتل روح المبادرة والابتكار، وقد جاءت استجابات عينة كل من المؤسسة 2 و3 حيادية.

وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 17 في المؤسسة 1 ما مقداره 18% بينما كانت نسبة 61% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.35 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 47% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.075 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -5.39 بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدلل على وجهات نظر سلبية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بلغت نسبة الموافقة على نفس البند 26.8% وكانت نسبة 45.1% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.72، ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة ومنه الوزن النسبي يساوي 54.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.21 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.1 بمستوى دلالة معنوية 5%.

وآراء عينة المؤسسة 3 على العبارة السابقة كانت كما يلي: بلغت نسبة الموافقة 36.7% بينما كانت نسبة 35.5% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 3.04 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 60.8% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.253 وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%. والتي تدلل على وجهات نظر حيادية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وتدل النتائج السابقة على جمود العلاقات الأفقية والعمودية بين مستويات ووحدات المؤسسة 1 إلا في شكلها الرسمي الجامد، مما يؤدي إلى عدم التكامل وضياع الجهود وإلى الصراع والتنافس غير الصحي بين مستويات ووحدات التنظيم، وبالنسبة لإجابات المؤسسة 2 و3 فقد جاءت حيادية.

وقد كانت نسبة الموافقة على البند 18 في المؤسسة 1، 21% و54% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.50 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي

50% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره 1.096 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.86 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة، 24.4% و 48.8% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.72 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 1.103 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.3 بمستوى دلالة معنوية 5%.

أما وفي المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة على العبارة ذاتها، 35.6% و 37.8% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 3.00 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي الوزن النسبي الحيادي 60%، انحراف معياري قدره 1.324 وقيمة (ت) المحسوبة تساوي 0.00 غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%. دالة على توجهات حيادية حول العبارة.

وقد دلت النتائج السابقة على أن العاملين في المؤسسة 1 يفضلون تجنب إدارتهم لأنها تضح حواجز بينها وبينهم مما أدى إلى نفورهم منها، وغلبة سلوك الصراع والعداء على سلوك التعاون، وهو ما يكون له أثر واضح على أداء العاملين فيها. وقد جاءت استجابات عينة المؤسسة 2 و 3 تقريبا حيادية (متوسطة).

وبالنسبة للفقرة 19 فقد بلغت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1 ما مقداره 18%، ونسبة عدم الموافقة 55% بمتوسط حسابي قدرة 2.57 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.175 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.83 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وفي المؤسسة 2 كانت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة، 30.5% ونسبة عدم الموافقة 40.3% بمتوسط حسابي قدرة 2.85 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 57% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي، وانحراف معياري يساوي 1.287 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -1.03 وهي غير دالة إحصائيا عند معنوية 5%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد بلغت نسبة الموافقة على البند نفسه، 35.6% ونسبة عدم الموافقة 43.3% بمتوسط حسابي قدرة 2.99 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 59.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.268 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -0.08 وهي غير دالة إحصائياً.

وتتدل آراء المستجوبين في المؤسسة 1 على إهمال الإدارة لعاملها بشكل عميق يزيد من الصراع وعدم الرضا لدى العاملين. وجاءت إجابات عينة كل من المؤسسة 2 و3 حيادية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت منخفضة في المؤسسة 1، بمتوسط حسابي قدره 2.53 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 50.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.42، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وكانت قيمة (ت) تساوي -11.13 بمستوى معنوية 0.01.

ومتوسطة في الحدود الدنيا في المؤسسة 2 بمتوسط حسابي قدره 2.79 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 55.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.48، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وبلغت (ت) مقدار -3.89 عند معنوية 0.01.

ومنخفضة في المؤسسة 3 بمتوسط حسابي قدره 2.98 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 59.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.45، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وقيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لبعدهم الحوافز والعوائد

الجدول 25 يعطي التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد الحوافز والعوائد، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 25

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الحوافز والعوائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة					المؤسسة	البنود	رقم	
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً				
1.074	2.33	-6.24 **	23	39	25	8	5	ni	1	20	تعامل الإدارة العاملين بشكل متساوي (لا تفرق بينهم لأسباب شخصية)؛
			23	39	25	8	5	%			
1.239	2.55	-3.3 **	20	22	22	11	7	ni	2	21	تقدم الإدارة المكافآت للعاملين بشكل عادل؛
			24.4	26.8	26.8	13.4	8.5	%			
1.232	3.01	0.08	9	26	24	17	14	ni	3	22	تحتزم الإدارة العاملين وتشجعهم،
			10	28.9	26.7	18.9	15.6	%			
1.191	2.57	-3.61 **	19	37	19	18	7	ni	1	23	يكافأ العامل لإنجازاته ومهاراته؛
			19	37	19	18	7	%			
1.280	2.65	-2.5 *	16	27	20	8	11	ni	2	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			19.5	32.9	24.4	9.8	13.4	%			
1.306	2.96	-0.32	12	26	22	14	16	ni	3	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			13.3	28.9	24.4	15.6	17.8	%			
1.195	2.64	-3.09 **	17	38	17	21	7	ni	1	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			17	38	19	21	4	%			
1.213	2.76	-1.8	15	21	21	19	6	ni	2	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			18.3	25.6	25.6	23.2	7.3	%			
1.247	2.92	-0.59	11	26	26	13	14	ni	3	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			12.2	28.9	28.9	14.4	15.6	%			
1.133	2.30	-6.18 **	26	39	20	9	6	ni	1	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			26	39	20	9	6	%			
1.296	2.67	-2.3 *	20	18	21	15	8	ni	2	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			24.4	22	25.6	18.3	9.8	%			
1.250	2.82	-1.35	15	24	23	18	10	ni	3	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			16.7	26.7	25.6	20	11.1	%			
1.006	2.28	-7.15 **	24	38	26	10	2	ni	1	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			24	38	26	10	2	%			
1.208	2.44	-4.2 **	23	21	22	11	5	ni	2	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			28	25.6	26.8	13.4	6.1	%			
1.247	2.80	-1.52	13	30	20	16	11	ni	3	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			14.4	33.3	22.2	17.8	12.2	%			
1.096	2.49	-4.65 **	17	42	21	15	5	ni	1	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			17	42	21	15	5	%			
1.297	2.56	-3.06 **	22	20	20	12	8	ni	2	24	الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
			26.8	24.4	24.4	14.6	9.8	%			
1.346	2.82	-1.25	14	32	16	12	16	ni	3	25	تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
			15.6	35.6	17.8	13.3	17.8	%			

1.179	2.38	-6.18**	26	39	20	9	6	ni	1	تقدم الإدارة دورات تدريبية للعاملين.	26	
			26	39	20	9	6	%				
1.243	2.90	-0.71	12	20	25	14	11	ni	2			
			14.6	24.4	30.5	17.1	13.4	%				
1.261	3.07	0.50	9	26	20	20	15	ni	3			
			10	28.9	22.2	22.2	16.7	%				
0.41	2.41	-14.32**								1	المتوسط والانحراف المعياري العام	
0.49	2.64	-6.47**								2		
0.54	2.91	-1.50								3		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 25 إجابة أفراد العينة للمؤسسة 1 حول بنود البعد الرابع، بعد الحوافز والعوائد، أن وجهة نظر العاملين للمناخ التنظيمي السائد من خلاله كان منخفضاً على الفقرة 20، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 62%، بينما نسبة الموافقة كانت 13%. وبمتوسط حسابي قدره 2.33 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 46.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.074، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -6.24 بمستوى دلالة معنوية 0.01، والتي تدلل على توجهات سلبية حول هذه العبارة.

بينما كان رأي عينة المؤسسة 2 على نفس البند كما يلي: بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 51% بينما نسبة الموافقة كانت 21.9%. وبمتوسط حسابي قدره 2.55 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.239، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.3 بمستوى دلالة معنوية 5%، دالة على وجهات نظر سلبية لأفراد الدراسة نحو هذه العبارة.

وفي المؤسسة 3 بلغت نسبة عدم الموافقة على العبارة السابقة في مجموعها 38.9%، بينما نسبة الموافقة كانت 34.5%. وبمتوسط حسابي قدره 3.01 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 60.2% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.232، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة 0.08 وهي غير دالة إحصائياً، مما يعني حيادية هذه العبارة.

وتدل النتائج السابقة على أن إدارة المنجم في كل من المؤسساتين 1 و2 تتحيز في معاملتها للعاملين حسب وجهات نظر أفراد العينة، وهو ما يولد عدم رضا العاملين، وبالتالي انخفاض أدائهم. وجاءت إجابات المؤسسة 3 حيادية.

وفي البند 21 بلغت نسبة الموافقة، لأفراد عينة المؤسسة 1، 25% بينما كانت نسبة 56% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.57 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة منخفضة للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.191 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.61 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت وجهة نظر العينة على نفس الفقرة كما يلي: بلغت نسبة الموافقة 23.2%، بينما كانت نسبة 52.4% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.65 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.280 وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.5 بمستوى دلالة معنوية 5%.

أما أفراد عينة المؤسسة 3 فقد بلغت نسبة موافقتهم على نفس العبارة السابقة 33.4%، بينما كانت نسبة 42.2% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.96 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 59.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.306 وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%. دال على توجهات حيادية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وتدل النتائج أعلاه على أن العاملين في المؤسسة 1 والمؤسسة 2 يرون أن إدارتهم تعطيهم مكافآت نضير جهودهم أقل مما تعطي أفرادا آخرين يبذلون نفس الجهد، وهو ما يتوافق مع رأيهم حول العبارة السابقة، وجاءت آراء عينة المؤسسة 3 حيادية.

وبالنسبة للفقرة 22 فقد كانت نسبة الموافقة في المؤسسة 1، 25%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 55%، ومتوسط حسابي قدره 2.64 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود

الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 52.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.195، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.09 بمستوى دلالة معنوية 0.01.

أما آراء عينة المؤسسة 2 على نفس البند فقد كانت نسبة الموافقة 30.5%، ونسبة عدم الموافقة فقد بلغت 43.9%، ومتوسط حسابي قدره 2.76 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 55.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.213. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد رأى أفرادها عن ذات العبارة السابقة أن نسبة الموافقة 30%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 41.1%، ومتوسط حسابي قدره 2.92 ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 58.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.247. وكانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية الفرضي.

ويتضح مما سبق أن إدارة المؤسسة 1 و2 لا تحترم عاملها، حسب رأيهم، ولا تشجعهم على الأداء، وكانت آراء عينة المؤسسة 3 حيادية.

وفي الفقرة 23 فقد كانت نسبة موافقة عينة المؤسسة 1، 15%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 55%، وبمتوسط حسابي 2.3 يقع في المجال [1.80 - 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 46% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.133. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -6.18 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما بالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة موافقة عينتها على العبارة السابقة 28.1%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 46.4% وبمتوسط حسابي 2.67 ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.296. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.3 عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وفي المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة فيها على نفس البند، 31.1%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 43.4% ومتوسط حسابي 2.82 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 56.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.250، وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%.

من خلال النتائج أعلاه يتبين أن أفراد العينة في المؤسسة 1 والمؤسسة 2 يرون أن إدارتهم لا تحتم لمجهودهم وانجازهم، وبالتالي قد يؤدي هذا إلى انخفاض الأداء، أما آراء عينة المؤسسة 3 فقد جاءت حيادية.

وبالنسبة للفقرة 24 بلغت نسبة الموافقة في المؤسسة 1، 12%، بينما كانت نسبة 62% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.28 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 45.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.006. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -7.15 بمستوى دلالة معنوية 1%، والتي تدلل على وجهات نظر سلبية جدا حول هذه العبارة.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة 19.5% على نفس البند، بينما كانت نسبة 53.6% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.44 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 48.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.208. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.2 بمستوى دلالة معنوية 1%.

أما بالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت إجابات عينتها كما يلي: بلغت نسبة الموافقة 30% بينما كانت نسبة 47.7% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.80 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 56% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.247. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائيا.

دلت الإجابات السابقة على أن آراء عينة المؤسسة 1 والمؤسسة 2 يرون أن الترقية تتم بشكل غير عادل ولا تستند إلى أسس موضوعية كأنجاز الأعمال، وهو ما قد يؤثر على أدائهم نتيجة لعدم العدالة التي تتسم بها إدارة

المؤسستين مع عامليلها وهو ما يتوافق مع آراء العينة في العبارات السابقة، بينما جاءت إجابات عينة المؤسسة 3 حيادية.

وقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة 25 في المؤسسة 1، 20% و59% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.49 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 49.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره 1.096. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -4.65 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وفي المؤسسة 2 كانت نسبة الموافقة على نفس البند، 24.4% و51.2% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.56 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 51.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري قدره 1.297. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.06 بمستوى دلالة معنوية 5%، والتي تدلل على تباين وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على العبارة السابقة، 31.1% و51.2% لعدم الموافقة ومن ثمة كان المتوسط الحسابي 2.82 ومنه الوزن النسبي يساوي 56.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري قدره 1.346 وكانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 5%. دالة على وجهات نظر حيادية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

دلت النتائج السابقة على أن العاملين في المؤسسة 1 والمؤسسة 2 تعامل المجتهد في عمله معاملة الكسول وهذا من شأنه أن يقتل فيهم روح المبادرة والمنافسة الصحية، وبالتالي يتأثر أدائهم، وجاءت آراء عينة المؤسسة 3 حيادية.

وبالنسبة للفقرة 26 فقد بلغت نسبة الموافقة في المؤسسة 1، 15% ونسبة عدم الموافقة 65% بمتوسط حسابي قدرة 2.38 يقع في المجال [1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 47.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.179. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -6.18 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بلغت نسبة الموافقة على البند السابق 30.5%، ونسبة عدم الموافقة 39%
بمتوسط حسابي قدرة 2.90 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن
النسبي يساوي 58% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.243. وقيمة (ت)
المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وفي المؤسسة 3 وبالنسبة للعبارة 26 فقد بلغت نسبة الموافقة 38.9%، ونسبة عدم الموافقة 38.9% بمتوسط
حسابي قدرة 3.07 ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي
يساوي 61.4% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.261. وقيمة (ت)
المحسوبة غير دالة عند مستوى المعنوية الافتراضي 5%.

وتدل النتائج السابقة على أن اغلب أفراد العينة في المؤسسة 1 يعتقدون أنهم محرومون من الدورات التدريبية،
وهذا ما سيؤثر على تحسين مهاراتهم وبالتالي انخفاض أدائهم، بينما جاءت آراء عينة كل من المؤسسة 2 و3
حيادية.

وفي حالة الدرجة الكلية للبعد فكانت منخفضة في المؤسسة 1 بمتوسط حسابي قدره 2.41، يقع في المجال
[1.80 – 2.60] الدال على درجة إجابات منخفضة، ومنه الوزن النسبي يساوي 48.2% وهو أقل من الوزن
النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.41، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت
الاستجابات وانخفاض تشتتها بين المقياس. وبالنسبة لقيمة (ت) فقد بلغت -14.32 عند مستوى معنوية
0.01.

وكانت الدرجة الكلية في المؤسسة 2 للبعد متوسطة عند حدود المجال الدنيا بمتوسط حسابي قدره 2.64،
ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، ومنه الوزن النسبي
يساوي 52.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.49، دال على درجة
تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفاض تشتتها بين المقياس. وبلغت قيمة (ت) -6.47
بمستوى معنوية 0.01.

أما في المؤسسة 3 وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.91، ينتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى موافقة متوسطة، ومنه الوزن النسبي يساوي 58.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.54، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفاض تشتتها بين المقياس. وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

يلاحظ المرء من خلال التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الثلاث، أن إجابات أفراد العينات على كل العبارات تقريبا لم تكن ايجابية، وفي أحسن الأحوال كانت حيادية، خاصة إذا اعتبر المرجع الحيادي للمتوسط الحسابي هو 3، وهذا مفاده أن العاملين يشعرون بأن نمط المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها غير ايجابي.

المبحث الثاني: تحديد نمط المناخ التنظيمي

اعتمادا على التحليل الإحصائي العام لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة، سيتم تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في كل مؤسسة، فنجد الأدوات المستخدمة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) T.

المطلب الأول: نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات (الجزائر)

بالنسبة للمؤسسة 1 يوضح الجدول 26 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد المناخ التنظيمي.

جدول رقم 26

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 1

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الهيكل التنظيمي	2.57	0.66	-16.97	0.00
2	نمط القيادة واتخاذ القرارات	2.50	0.56	-8.66	0.00
3	العلاقات والاتصال	2.53	0.42	-11.13	0.00
4	الحوافز والعوائد	2.41	0.41	-14.32	0.00
	المقياس ككل	2.50	0.29	-16.98	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.66.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول رقم 26 أن بعد الهيكل التنظيمي حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري يساوي 0.66، وهذا المتوسط يقع في مجال [1.80 – 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -16.97، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وقد حظي بعد العلاقات والاتصال على الترتيب الثاني لتوجهات العينة نحو محور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري قدره 0.42، حيث يقع المتوسط الحسابي في الفئة [1.80 – 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -11.13، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو العلاقات والاتصال كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وبالنسبة للترتيب الثالث فقد حصل بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري يساوي 0.56، والمتوسط يقع في الفئة [1.80 – 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -8.66، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

أما بعد الحوافز والعوائد فقد حظي بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي 2.41 يقع في الفئة [1.80 – 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري قدره 0.41. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -14.32، مفاده وجود توجهات سلبية لأفراد العينة تجاه الحوافز والعوائد كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وفيما يخص متوسط الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي فإن غالبية استجابات مجتمع الدراسة تصف المناخ التنظيمي في المؤسسة بأنه يميل للانغلاق، بمتوسط حسابي يساوي 2.50 وانحراف معياري قدره 0.29. ذلك لأن المتوسط متضمن في الفئة [1.80 – 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية للمحور بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -16.98، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس المناخ وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري (3) في

كل الأبعاد وعلى مستوى المقياس ككل، مما يعني أن المناخ السائد في المؤسسة يتجه نحو السلب، وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات المناخ التنظيمي نجد أن المناخ العام في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في مستوى المناخ المغلق.

ومرد ميل نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 1 إلى الانغلاق، هو أن إدارة المؤسسة تفتقر للمبادئ الأساسية لتكوين وتنمية مناخ تنظيمي إيجابي، كالصدق والثقة المتبادلة بين مستويات المؤسسة، والشفافية والتشجيع على العمل والانجاز والعدالة بين أطراف العمل والمشاركة وفتح باب الحوار والاتصال العمودي والأفقي، وغيرها من السياسات التقليدية التي ما زالت تتسم بها المؤسسات الجزائرية خاصة العامة منها.

المطلب الثاني: نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة فوسفات قفصة (تونس)

بالنسبة للمؤسسة 2 يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد المناخ التنظيمي.

جدول رقم 27

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 2

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الهيكل التنظيمي	2.67	0.606	4.95-	0.00
2	نمط القيادة واتخاذ القرارات	2.66	0.59	5.24-	0.00
3	العلاقات والاتصال	2.79	0.48	3.89-	0.00
4	الحوافز والعوائد	2.64	0.49	6.47-	0.00
	المقياس ككل	2.69	0.30	9.28-	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.664.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بالوقوف على الجدول 27 نلاحظ أن بعد العلاقات والاتصال حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.79 وانحراف معياري يساوي 0.48، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.60 – 3.40] في حدوده الدنيا الدالة على مستوى متوسط للموافقة أقرب منه إلى الضعف، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -3.89،

بمعنى أنه توجد توجهات محايدة في حدودها الدنيا لأفراد العينة نحو العلاقات والاتصال كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وقد حظي بعد الهيكل التنظيمي على الترتيب الثاني لتوجهات العينة نحو محور المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي يساوي 2.67 وانحراف معياري قدره 0.606، حيث يقع المتوسط الحسابي في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -4.95، بمعنى انه توجد توجهات محايدة أو متوسطة اقرب منها إلى الضعف لأفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وبالنسبة للترتيب الثالث فقد حصل بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات على متوسط حسابي مقارب للبعد السابق مقداره 2.66 وانحراف معياري يساوي 0.59، والمتوسط يقع في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا (قريب من المستوى الضعيف) للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -5.24، بمعنى أنه توجد توجهات متوسطة لأفراد العينة نحو نمط القيادة اتخاذ القرارات كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

أما بعد الحوافز والعوائد فقد حظي بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي 2.64 يقع في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا للموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.49، ودلت قيمة ت على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -6.47 مفاده وجود توجهات متوسطة لأفراد العينة تجاه الحوافز والعوائد كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وفيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي فإن غالبية استجابات عينة الدراسة تصف المناخ التنظيمي في المؤسسة بأنه يميل الحياد (قريب إلى الانغلاق)، بمتوسط حسابي يساوي 2.69 متضمن في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة وانحراف معياري قدره 0.30. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -9.28، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس المناخ وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري (3) في كل الأبعاد وعلى مستوى المقياس ككل، مما يعني أن المناخ السائد المؤسسة يتجه نحو السلب. وعلى الرغم أن

هذا المتوسط المحسوب يتجه نحو السلب إلا أنه وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات المناخ التنظيمي نجد أن المناخ العام في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في مستوى المناخ المحايد الذي يقع بين المناخين المغلق والمفتوح.

إن ميل نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 2 إلى الحياد في حدوده الدنيا من المجال (أي قريب من الانغلاق) سببه ممارسات الإدارة، التي لا تدعم مناخ تنظيمي صحي يركز على المشاركة والتعاون والشفافية والعدالة بين أطراف العمل وفتح باب الحوار والاتصال العمودي والأفقي.

المطلب الثالث: نمط المناخ التنظيمي السائد بالمكتب الشريف للفوسفات (المغرب)

بالنسبة للمؤسسة 3 يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد المناخ التنظيمي.

جدول رقم 28

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة 3

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الهيكل التنظيمي	2.58	0.63	6.27-	0.00
2	نمط القيادة واتخاذ القرارات	2.65	0.60	5.47-	0.00
3	العلاقات والاتصال	2.98	0.45	0.30-	0.764
4	الحوافز والعوائد	2.91	0.54	1.50-	0.136
	المقياس ككل	2.78	0.293	7.02-	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.662

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بتفحص الجدول 28 نجد أن بعد العلاقات والاتصال حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري يساوي 0.45، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.60 – 3.40] دالة على مستوى متوسط للموافقة، وقد جاءت قيمة ت غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات محايدة في حدودها الدنيا لأفراد العينة نحو العلاقات والاتصال كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وقد حظي بعد الحوافز والعوائد على الترتيب الثاني لتوجهات العينة نحو محور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي يساوي 2.91 وانحراف معياري قدره 0.54، حيث يقع المتوسط الحسابي في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وقد جاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات محايدة أو متوسطة لأفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وبالنسبة للترتيب الثالث فقد حصل بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات على متوسط حسابي مقارب للبعد السابق مقداره 2.65 وانحراف معياري يساوي 0.60، والمتوسط يقع في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا (قريب من المستوى الضعيف) للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -5.47، بمعنى أنه توجد توجهات متوسطة لأفراد العينة نحو نمط القيادة واتخاذ القرارات كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

أما بعد الهيكل التنظيمي فقد حظي بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي 2.58 يقع في الفئة [-1.80 - 2.60] الدالة على مستوى ضعيف للموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.63، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -6.27، مفاده وجود توجهات منخفضة لأفراد العينة تجاه الحوافز والعوائد كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وتصف غالبية عينة الدراسة متوسط الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي في المؤسسة بأنه يميل إلى الحياد، بمتوسط حسابي يساوي 2.78 متضمن في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة وانحراف معياري قدره 0.293. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية للمحور بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -7.02، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس المناخ وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري في بعد الهيكل التنظيمي وبعد نمط القيادة واتخاذ القرارات وعلى مستوى المقياس ككل، مما يعني أن المناخ السائد في المؤسسة يتجه نحو السلب، وعلى الرغم أن هذا المتوسط المحسوب يتجه نحو السلب إلا أنه وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات المناخ التنظيمي نجد أن المناخ العام في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في مستوى المناخ المحايد الذي يقع بين المناخين المغلق والمفتوح.

كما سبق يتضح أن أنماط المناخ التنظيمي في المؤسسات الثلاث لم ترقى إلى المناخ المفتوح، وفقا للتصنيف المقترح في النموذج، ويعزى ذلك حسب الباحث، أي ميل نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 3 إلى الحياد في حدوده الدنيا من المجال (أي قريب من الانغلاق)، إلى العوامل نفسها التي ساهمت في ميل مناخ المؤسسة 1 و2 إلى الانغلاق أي افتقار إدارة المؤسسة للمبادئ الأساسية لتكوين وتنمية مناخ تنظيمي إيجابي.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمستوى أبعاد أداء الموارد البشرية

يتم في هذا المبحث قياس مستوى أبعاد الأداء الوظيفي، تبعا لوجهات نظر العاملين في كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة من خلال العبارات من 27 إلى 39، عن طريق كل بعد من الأبعاد التي تم قياسه بها كل على حدة.

استخدم الباحث التحليل الإحصائي من خلال: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على مستوى جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تشملها الدراسة. وفيما يلي وصف تفصيلي لاستجابات العينة عن أبعاد الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لبعد الانضباط في العمل

الجدول أدناه يعطي التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد الانضباط في العمل، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 29

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد الانضباط في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة						البنود	رقم	
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	النسبة			
1.070	2.37	-5.89**	22	38	25	11	4	ni	1	اقوم بانجاز الأعمال التي أكلف بها في وقتها؛	27
			22	38	25	11	4	%			
1.278	2.56	-3.11**	20	26	12	18	6	ni	2		
			24.4	31.7	14.6	22	7.3	%			
1.345	3.11	0.78	13	20	18	22	17	ni	3		
			14.4	22.2	20	24.4	18.9	%			
1.155	2.80	-1.73	12	32	24	22	8	ni	1	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخير؛	28
			12	32	24	22	8	%			
1.406	2.73	-1.72	21	19	15	15	12	ni	2		
			25.6	23.2	18.3	18.3	14.6	%			
1.324	2.98	-0.16	16	18	21	22	13	ni	3		
			17.8	20	23.3	24.4	14.4	%			
1.261	2.84	-1.27	13	36	18	20	13	ni	1	أتقيد بالقواعد	29

			13	36	18	20	13	%		والإجراءات وتنظيمات العمل؛	2
1.575	2.80	-1.12	27	11	13	13	18	ni			
			32.9	13.4	15.9	15.9	22	%			
1.314	3.07	0.48	11	24	20	18	17	ni		3	
			12.2	26.7	22.2	20	18.9	%			
1.258	2.82	-1.43	17	28	21	24	10	ni		30	أثناء أوقات العمل التزم بمكان عملي ولا أضيع الوقت في ما لا يفيد العمل.
			17	28	21	24	10	%			
1.411	2.70	-1.95	23	19	9	22	9	ni			
			28	23.2	11	26.8	11	%		2	
1.316	2.90	-0.72	11	32	19	11	17	ni			
			12.2	35.6	21.1	12.2	18.9	%		3	
0.57	2.70	-5.1**									المتوسط والانحراف المعياري العام
0.70	2.69	-3.87**									
0.79	3.01	0.16									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 29 إجابة أفراد العينة للمؤسسة 1 حول بنود بعد الانضباط في العمل، أن وجهة نظر العاملين لمستوى أدائهم الوظيفي من خلاله كان منخفضاً على الفقرة 27، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 60%، بينما نسبة الموافقة كانت 15% بمتوسط حسابي قدره 2.37 ومنه الوزن النسبي يساوي 47.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.070. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -5.89 بمستوى دلالة معنوية 1%. والتي تدل على وجهات نظر سلبية نحو هذه العبارة.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد تبين أن نسبة عدم الموافقة على نفس العبارة في مجموعها بلغت 56%. بينما نسبة الموافقة كانت 29.3%. وبمتوسط حسابي قدره 2.56 ومنه الوزن النسبي يساوي 51.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.278. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.11 بمستوى دلالة معنوية 1%، دالة على نظرة ضعيفة لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وفي المؤسسة 3 بلغت نسبة عدم الموافقة في مجموعها 36.6% على البند السابق، بينما نسبة الموافقة كانت 43.3%، وبمتوسط حسابي قدره 3.11 ومنه الوزن النسبي يساوي 62.2% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.345. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المستوى المعنوية الفرضي 5%.

تدل النتائج السابقة على أن أفراد عينة المؤسسة 1 والمؤسسة 2 في غالبيتهم لا يهتمون بالوقت المخصص للعمل، وقد يتحججون بأن الوقت لا يكفي لأداء ما طلب منهم، وقد يكون سبب عدم كفاية الوقت لأداء المهام، هو عدم حماسهم لأدائه، لأنه لا شيء يشجع على ذلك، خاصة مناخ العمل، لذلك فالعاملين سيكون رد فعلهم التحجج بعدم كفاية الوقت. وجاءت إجابات عينة المؤسسة 3 حيادية.

وبلغت نسبة الموافقة على البند 28 في المؤسسة 1، 30% بينما كانت نسبة 44% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.80، ومنه الوزن النسبي يساوي 56% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.155. وقد جاءت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المعنوية الفرضي 5%، والتي تدل على حيادية وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة على نفس العبارة 32.9%، بينما كانت نسبة 48.8% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.73، ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.406. وقيمة (ت) غير دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وبالنسبة لعينة المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة، 38.8% بينما كانت نسبة 37.8% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.98 ومنه الوزن النسبي يساوي 59.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري 1.324. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المستوى المعنوية الفرضي 5%.

تدل النتائج أعلاه على أن أغلب العاملين في المؤسسات محل الدراسة جاءت إجاباتهم في المجال المتوسط، رغم أن المتوسطات الحسابية أقل من المتوسط المعياري 3، والوزن النسبي أقل من الوزن الحيادي 60%.

وبالنسبة للفقرة 29 فقد كانت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1، 33% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 49%، والمتوسط حسابي قدره 2.84 ومنه الوزن النسبي يساوي 56.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.261. وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة على العبارة السابقة 37.9%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 46.3% ومتوسط حسابي قدره 2.80، ومنه الوزن النسبي يساوي 56% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.575، و(ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 5%، دال على تباين وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وفي المؤسسة 3 وبالنسبة للبند 29 فقد كانت نسبة الموافقة 38.9% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 38.9%، والمتوسط الحسابي قدره 3.07 ومنه الوزن النسبي يساوي 61.4% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.314، وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المستوى المعنوية الفرضي 5%. وقد دلت النتائج السابقة على أن إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة جاءت حيادية (متوسطة) لانتمائها إلى المجال المتوسط للإجابات.

وفي الفقرة 30 فقد كانت نسبة الموافقة في المؤسسة 1، 34%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 45% وبمتوسط حسابي 2.82 ومنه الوزن النسبي يساوي 56.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.258، وقد جاءت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وبلغت نسبة الموافقة على نفس البند في المؤسسة 2 مقدار 37.8%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 51.2% وبمتوسط حسابي 2.70 ومنه الوزن النسبي يساوي 54% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.411. وقد كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى 5%، دالة على وجهات نظر حيادية لأفراد الدراسة حول هذه العبارة.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على العبارة السابقة، 31.1%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 47.8% وبمتوسط حسابي 2.902 ومنه الوزن النسبي يساوي 58.04% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.316، وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

تدل النتائج السابقة على أن إجابات أفراد العينة جاءت تنتمي إلى المجال المتوسط [2.60 – 3.40] رغم أن المتوسط الحسابي للمؤسسة 1 في حدوده الدنيا من المجال.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد في المؤسسة 1 فكانت متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 2.70 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 54% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.57، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. بمعنى أن الاستجابات تركزت وانخفض تشتتها بين المقياس. وبلغت (ت) قيمة -5.11 عند مستوى دلالة 0.01.

وفي المؤسسة 2 كانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة أيضا في حدودها الدنيا، بمتوسط حسابي قدره 2.69 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.70، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات، أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وبلغت (ت) قيمة -3.87 عند مستوى دلالة 0.01.

وكانت الدرجة الكلية للبعد في المؤسسة 3 متوسطة كذلك، بمتوسط حسابي قدره 3.01 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، والوزن النسبي يساوي 60.2% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.79، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات، أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وقد جاءت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائيا.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله

يعرض هذا الجدول التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 30

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة					البنود	الترتيب
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا		
1.207	2.72	-2.32*	16	34	20	22	8	اعتمد على نفسي في انجاز الأعمال التي أكلف بها؛	31
			16	34	20	22	8		
1.393	2.90	-0.63	19	14	17	20	12		2
			23.2	17.1	20.7	24.4	14.6		
1.253	3.04	0.33	11	21	25	19	14		3
			12.2	23.3	27.8	21.1	15.6		
1.149	2.65	-3.04**	16	36	20	23	5	لدي الرغبة الكاملة في انجاز مهامي على أكمل وجه؛	32
			16	36	20	23	5		
1.243	2.76	-1.77	15	22	21	16	8		2

			18.3	26.8	25.6	19.5	9.8	%			
1.261	2.73	-2.00*	19	20	26	16	9	ni	3		
			21.1	22.2	28.9	17.8	10	%			
1.218	2.75	-2.05*	19	25	25	24	7	ni	1	احرص على القيام بمهامي بكل دقة وإتقان؛	33
			19	25	25	24	7	%			
1.284	2.93	-0.51	13	20	20	18	11	ni	2		
			15.9	24.4	24.4	22	13.4	%			
1.268	2.99	-0.08	9	30	19	17	15	ni	3		
			10	33.3	21.1	18.9	16.7	%			
1.230	2.73	-2.19*	18	30	21	23	8	ni	1	لا احتاج إلى من يحتني على العمل؛	34
			18	30	21	23	8	%			
1.252	2.96	-0.26	7	32	12	19	12	ni	2		
			8.5	39	14.6	23.2	14.6	%			
1.232	3.01	0.08	9	26	24	17	14	ni	3		
			10	28.9	26.7	18.9	15.6	%			
1.102	2.59	-3.72**	17	33	29	16	5	ni	1	نسبة الأخطاء، أو الإنتاج غير الجيد، نادرة وقليلة.	35
			17	33	29	16	5	%			
1.351	2.68	-2.12*	20	22	13	18	9	ni	2		
			24.4	26.8	15.9	22	11	%			
1.306	2.96	-0.32	12	26	22	14	16	ni	3		
			13.3	28.9	24.4	15.6	17.8	%			
0.50	2.69	-6.16**							1	المتوسط والانحراف المعياري العام	
0.56	2.84	-2.46*							2		
0.51	2.94	-0.99							3		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 30 إجابة أفراد العينة حول بنود بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، بالنسبة الفقرة 31، حيث بلغت نسبة الموافقة في مجموعها عليها في المؤسسة 1، 30% بينما نسبة عدم الموافقة كانت 50%. وبمتوسط حسابي قدره 2.72 ومنه الوزن النسبي يساوي 54.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.207. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.32 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فإن الجدول السابق بين أن نسبة الموافقة على العبارة السابقة كانت في مجموعها 39% بينما نسبة عدم الموافقة كانت 40.3%، وبمتوسط حسابي قدره 2.90 ومنه الوزن النسبي يساوي 58% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.393، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -0.63 وهي غير دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وفي المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة على البند السابق في مجموعها تساوي 36.7%، بينما نسبة عدم الموافقة كانت 35.5%، وبمتوسط حسابي قدره 3.04 ومنه الوزن النسبي يساوي 60.8% وهو أكبر من الوزن النسبي

الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.253. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المستوى المعنوية الفرضي 5%.

جاءت إجابات عينة المؤسسات محل الدراسة تنتمي إلى المجال المتوسط، رغم أن عينة كل من المؤسسة 1 و2 في الحدود الدنيا من المجال، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة في كلتا المؤسسات يعتمدون على غيرهم في إتمام أعمالهم، وهذا ليس من باب التعاون الجماعي لانجاز الأعمال ولكنه من باب عدم الاهتمام والتحجج بصعوبة المهام، وغموضها.

وبلغت نسبة الموافقة على العبارة 32 في المؤسسة 1، 28% بينما كانت نسبة 52% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.65 ومنه الوزن النسبي يساوي 53% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.149. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.04 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بلغت نسبة الموافقة على نفس البند، 29.4%، بينما كانت نسبة 44.1% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.76 ومنه الوزن النسبي يساوي 55.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.243. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -1.77 وهي غير دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وبلغت نسبة الموافقة على الفقرة نفسها في المؤسسة 3 مقدار 27.8% بينما كانت نسبة 43.3% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.73 ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.213 وقيمة (ت) المحسوبة تساوي -2.00 بمستوى دلالة معنوية 5%.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن إجابات عينة المؤسسات الثلاث محل الدراسة جاءت متوسطة في حدودها الدنيا من المجال، وهو ما يتوافق مع الفقرات السابقة، أي أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يتهبون من إتمام انجاز أعمالهم، فتؤجل أو تتم من طرف مساعدين له.

وبالنسبة للفقرة 33 فقد كانت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1، 31% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 44%، ومتوسط حسابي قدره 2.75 ومنه الوزن النسبي يساوي 55% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.218. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.05 بمستوى دلالة معنوية 5%.

أما في المؤسسة 2 وبالنسبة للعبارة نفسها، فقد كانت نسبة الموافقة عليها تساوي 35.4%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 40.3% ومتوسط حسابي قدره 2.93 ومنه الوزن النسبي يساوي 58.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.284. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -0.51 وهي غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

وفي المؤسسة 3 كانت نسبة الموافقة على البند السابق، 35.6%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 43.3%، ومتوسط حسابي قدره 2.99 ومنه الوزن النسبي يساوي 59.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.268. وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائية.

دلت النتائج أعلاه على أن إجابات العاملين في المؤسسات الثلاث جاءت متوسطة لانتمائها إلى المجال المتوسط، رغم أن إجابة عينة المؤسسة 1 جاءت في الحدود الدنيا من المجال، مما يعني أن العاملين لا يتقنون أعمالهم فالإبداع غير معترف به في مؤسستهم، وبالتالي لماذا يكلفون أنفسهم عناء الجد.

بلغت نسبة الموافقة على الفقرة 34 في المؤسسة 1 مقدار 31% بينما كانت نسبة 48% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.73 ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.230. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.05 بمستوى دلالة معنوية 5%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بلغت نسبة الموافقة على نفس العبارة السابقة 37.8% بينما كانت نسبة 47.5% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.96 ومنه الوزن النسبي يساوي 59.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.252. وقيمة (ت) غير دالة إحصائية.

وفي المؤسسة 3 بلغت نسبة الموافقة على البند السابق مقدار 33.5% بينما كانت نسبة 38.9% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 3.01 ومنه الوزن النسبي يساوي 60.2% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.232. كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

يتبين من النتائج السابقة أن إجابات عينة المؤسسات محل الدراسة جاءت متوسطة تنتمي إلى المجال المتوسط، رغم أن إجابات عينة المؤسسة 1 جاءت في الحدود الدنيا من المجال. وهذا يدل على أن أغلب العاملين في هذه المؤسسة لا يعملون من تلقاء أنفسهم، فهم لا يتمتعون بدوافع لذلك، وإدارتهم لم تشجعهم على ذلك.

وكانت نسبة الموافقة على العبارة 35 في المؤسسة 1، 21%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 50% وبمتوسط حسابي 2.59 ومنه الوزن النسبي يساوي 51.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.102، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -3.72 بمستوى دلالة معنوية 1%.

وفي المؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس البند، 33%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 51.2% وبمتوسط حسابي 2.68 ومنه الوزن النسبي يساوي 53.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.351، وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.12 عند مستوى دلالة 5%.

أما المؤسسة 3 فقد بلغت نسبة الموافقة فيها على الفقرة 35 ما مقداره 33.4%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 42.2% وبمتوسط حسابي 2.96 ومنه الوزن النسبي يساوي 59.2% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.306. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند المستوى المعنوية الفرضي 5%.

دلت النتائج السابقة على أن العاملين في المؤسسة 1 و2، يرون أنهم يخطئون كثيراً في أداء مهامهم، وهذا ربما يعود إلى عدم استغراقهم في الوظيفة، وعدم مبالاتهم، وسبب ذلك مرده أساليب الإدارة وعدم وجود محفز، وقلة التدريب. وجاءت إجابات عينة المؤسسة 3 متوسطة (حيادية).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد في المؤسسة 1 فقد كانت متوسطة في الحدود الدنيا من المجال، بمتوسط حسابي قدره 2.69 يقع ضمن المجال [2.60 - 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 53.8% وهو أقل من الوزن

النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.50، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفاض تشتتها بين المقياس. وكانت قيمة (ت) تساوي -6.16 عند مستوى معنوية 0.01.

وبالنسبة للمؤسسة 2 كانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.84 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 56.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.56، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وبلغت قيمة (ت) المحسوبة -2.46 بمستوى معنوية 0.05.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد في المؤسسة 3 فقد كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.94 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 58.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.51، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال

الجدول التالي يعطي التحليل الإحصائي لاستجابات العينة عن بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت).

جدول رقم 31

نتائج إجابات العمال حول بنود بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة					النسبة المئوية	البنود	رقم
			موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
1.217	2.93	-0.57	11	31	25	20	13	ni	أقدم يد العون والمساعدة لزملائي لانجاز الأعمال؛	36
			11	31	25	20	13	%		
1.457	2.98	-0.15	19	14	15	18	16	ni		
			23.2	17.1	18.3	22	19.5	%		
1.324	3.00	0.00	14	20	24	16	16	ni		
			15.6	22.2	26.7	17.8	17.8	%		
1.251	3.01	0.08	12	27	23	24	14	ni	لا أجد مشكلة في انجاز العمل حين انتقالي من قسم إلى آخر داخل المؤسسة؛	37
			12	27	23	24	14	%		
1.248	2.73	-1.94	17	17	28	11	9	ni		
			20.7	20.7	34.1	13.4	11	%		
1.213	2.89	-0.87	11	27	24	17	11	ni		
			12.2	30	26.7	18.9	12.2	%		
1.171	3.04	0.92	10	25	27	27	11	ni	أتواصل مع الزملاء	38

			10	25	27	27	11	%		وأستشيرهم لانجاز العمل بكفاءة؛	2
1.363	3.09	0.56	13	18	15	21	15	ni			
			15.9	22	18.3	25.6	18.3	%			
1.298	3.02	0.16	11	25	21	17	16	ni		3	
			12.2	27.8	23.3	18.9	17.8	%			
1.154	2.89	-0.95	12	27	30	22	9	ni		1	39
			12	27	30	22	9	%			
1.437	2.90	-0.61	20	16	10	24	12	ni		2	
			24.4	19.5	22	29.3	14.6	%			
1.130	2.88	-1.02	8	30	26	17	9	ni		3	
			8.9	33.3	28.9	18.9	10	%			
0.73	2.98	-0.2								1	المتوسط والانحراف المعياري العام
0.74	2.92	-0.93								2	
0.69	2.95	-0.73								3	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 31 إجابة أفراد العينة حول بنود بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، ففي المؤسسة 1 بلغت نسبة الموافقة في مجموعها على الفقرة 36، 33% بينما نسبة عدم الموافقة كانت 42%، وبمتوسط حسابي قدره 2.93 ومنه الوزن النسبي يساوي 58.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.217. وقيمة (ت) المحسوبة كانت غير دالة إحصائياً.

وفي المؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة في مجموعها على العبارة السابقة 41.5%، بينما نسبة عدم الموافقة كانت 40.3%. وبمتوسط حسابي قدره 2.98 ومنه الوزن النسبي يساوي 59.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.457. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

أما في المؤسسة 3 فقد كانت نسبة الموافقة على نفس البند 35.6%، بينما نسبة عدم الموافقة كانت 37.8%. وبمتوسط حسابي قدره 3 ومنه الوزن النسبي يساوي الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري يساوي 1.324. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 5%. وتدل بأن التعاون وروح العمل الجماعي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة كانت متوسطة، بمتوسطات حسابية متقاربة.

وقد بلغت نسبة الموافقة على البند 37 في المؤسسة 1، 38% بينما كانت نسبة 39% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 3.01 ومنه الوزن النسبي يساوي 60.2% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.251. وجاءت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وبالنسبة للمؤسسة 2 بلغت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة 24.4%، بينما كانت نسبة 41.4% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.73 ومنه الوزن النسبي يساوي 54.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.248. وبالنسبة لقيمة (ت) فهي غير دالة إحصائياً.

أما في المؤسسة 3 فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة السابقة 31.1%، بينما كانت نسبة 42.2% لعدم الموافقة، والمتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.89 والوزن النسبي يساوي 57.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، بانحراف معياري 1.213. وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً

تدل النتائج أعلاه على أن إجابات عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة قد تقاربت نسبة الموافقة وعدم الموافقة فيها حول هذه الفقرة بين الأفراد المستجوبين، أي أن الانتقال من قسم إلى آخر لا يهمهم. رغم أن المتوسط الحسابي في المؤسسة 2 كان في حدوده الدنيا من المجال.

وبالنسبة للفقرة 38 فقد كانت نسبة الموافقة عليها في المؤسسة 1 تساوي 38%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 35%، ومتوسط حسابي قدره 3.04 والوزن النسبي يساوي 60.8% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.171. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة فيها على العبارة السابقة تساوي 43.9%، أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 37.9% ومتوسط حسابي قدره 3.09، والوزن النسبي يساوي 61.8% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي 60%، وبانحراف معياري يساوي 1.363. وجاءت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وفي المؤسسة 3 وبالنسبة للبند 38 فقد كانت نسبة الموافقة 36.7% أما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت 40%، ومتوسط حسابي قدره 3.02 ومنه الوزن النسبي يساوي 60.4% وهو أكبر من الوزن النسبي الحيادي

60%، وانحراف معياري يساوي 1.295. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 5%. وحسب هذه النتائج فقد جاءت إجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة حيادية (متوسطة)، بمتوسطات حسابية قريبة من 3.00.

وكانت نسبة الموافقة على العبارة 39 في المؤسسة 1 مقدار 31%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 39%، وبمتوسط حسابي 2.89 ومنه الوزن النسبي يساوي 57.8% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.154. وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد كانت نسبة الموافقة على الفقرة السابقة 43.9%، أما عدم الموافقة فقد بلغ أيضاً 43.9%، وبمتوسط حسابي 2.90 والوزن النسبي يساوي 58% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.437. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.

وبلغت نسبة الموافقة على نفس البند في المؤسسة 3 مقدار 28.9%، أما عدم الموافقة فقد بلغ 42.2%، وبمتوسط حسابي 2.88، والوزن النسبي يساوي 57.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري 1.130. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً. وتؤكد هذه النتائج على أن إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة جاءت متوسطة لانتماء متوسطها الحسابي للمجال [2.60 – 3.40] وحيادية قيمة (ت) أي غير دالة إحصائياً.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت متوسطة في المؤسسة 1 بمتوسط حسابي قدره 2.98 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، ومنه الوزن النسبي يساوي 59.6% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.73، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

وفي المؤسسة 2 كانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة كذلك بمتوسط حسابي قدره 2.92 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، والوزن النسبي يساوي 58.4% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.74، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وقيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً.

أما بالنسبة للمؤسسة 3 فقد جاءت الدرجة الكلية للبعد متوسطة أيضا بمتوسط حسابي قدره 2.95 يقع ضمن المجال [2.60 – 3.40]، والوزن النسبي يساوي 59% وهو أقل من الوزن النسبي الحيادي 60%، وانحراف معياري قدره 0.69، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وبالنسبة لمقدار (ت) فقد كانت غير دالة إحصائيا.

من خلال التحليل الإحصائي لعبارات أبعاد أداء الموارد البشرية لعينات الدراسة يتضح أن المتوسطات الحسابية لأغلب الإجابات لم ترقى إلى المستوى الايجابي بل كانت إما ضعيفة أو حيادية، وهو ما يعني أن مستوى الأداء بشكل عام غير مقبول أو في مستوى متوسط.

المبحث الرابع: تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول أدناه تعطي التحليل الإحصائي العام لأبعاد أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لتحديد مستوى أداء الموارد البشرية في كل مؤسسة، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الأول: مستوى أداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات (الجزائر)

بالنسبة للمؤسسة 1 يوضح الجدول 32 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأبعاد الأداء البشري.

جدول رقم 32

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 1

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الانضباط في العمل	2.70	0.57	5.1-	0.00
2	اهتمام العامل وإتقانه لعمله	2.69	0.50	6.16-	0.00
3	مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	2.98	0.73	0.2-	0.83
	المقياس ككل	2.78	0.35	6.11-	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.66.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول 32 أن بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري

مقداره 0.73، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.60 – 3.40]، الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات حيادية (متوسطة) لأفراد العينة نحو مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وقد حظي بعد الانضباط في العمل على الترتيب الثاني في توجهات أفراد العينة نحو المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 0.57، حيث يقع المتوسط الحسابي في مجال الفئة [2.60 – 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -7.02، وهو ما يوضح توجهات العينة المتوسطة القريبة من الضعف نحو الانضباط في العمل.

وبالنسبة لبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله فقد حل في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري يساوي 0.50، والمتوسط يقع ضمن الفئة [2.60 – 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -6.16، مما يدل على توجهات متوسطة مائلة إلى الضعف لأفراد العينة نحو اهتمام العامل وإتقانه لعمله.

وتصف غالبية استجابات عينة الدراسة متوسط الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي بأنه متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 2.78 وانحراف معياري قدره 0.35، ذلك لأن المتوسط متضمن في الفئة [2.60 – 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية مقداره -6.11، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس الأداء وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري في كل الأبعاد، ما عدا بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، وعلى مستوى المقياس ككل، ويدل ذلك أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة يتجه نحو السلب، وعلى الرغم أن هذا المتوسط المحسوب يتجه نحو السلب إلا أنه وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات الأداء نجد أن مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في المستوى المتوسط.

المطلب الثاني: مستوى أداء الموارد البشرية في شركة فوسفات قفصة (تونس)

يوضح الجدول 33 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد الأداء البشري بالنسبة للمؤسسة 2.

جدول رقم 33

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 2

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الانضباط في العمل	2.69	0.70	-3.87	0.00
2	اهتمام العامل وإتقانه لعمله	2.84	0.56	-2.46	0.016
3	مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال	2.92	0.73	-0.93	0.35
	المقياس ككل	2.82	0.36	-4.26	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.664

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول 33 يتبين أن بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 2.92 وانحراف معياري يساوي 0.73، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.60 – 3.40]، الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات حيادية (متوسطة) لأفراد العينة نحو مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وقد حظي بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله على الترتيب الثاني في توجهات أفراد العينة نحو المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.84 والانحراف المعياري 0.56، حيث يقع المتوسط الحسابي في مجال الفئة [2.60 – 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -2.46، أي أنه توجد توجهات أفراد العينة نحو الانضباط في العمل كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي متوسطة مائلة إلى الضعف.

وبالنسبة لبعد الانضباط في العمل فقد حل في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري يساوي 0.7، والمتوسط يقع ضمن الفئة [2.60 – 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة

(ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -3.87، بمعنى أنه توجد توجهات متوسطة مائلة إلى الضعف لأفراد العينة نحو اهتمام العامل وإتقانه لعمله كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وتصف غالبية استجابات مجتمع الدراسة الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي بأنه متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 2.82 وانحراف معياري قدره 0.36. ذلك لان المتوسط متضمن في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -4.26، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس الأداء وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري في كل الأبعاد، ما عدا بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال الذي جاء حياديا، وعلى مستوى المقياس ككل، مما يعني أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة يتجه نحو السلب، وعلى الرغم أن هذا المتوسط المحسوب يتجه نحو السلب إلا أنه وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات الأداء نجد أن مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في المستوى المتوسط.

المطلب الثالث: مستوى أداء الموارد البشرية في المكتب الشريف للفوسفات (المغرب)

بالنسبة للمؤسسة 3 يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد الأداء البشري.

جدول رقم 34

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء للمؤسسة 3

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) t	المعنوية
1	الانضباط في العمل	3.01	0.79	0.16	0.87
2	اهتمام العامل وإتقانه لعمله	2.94	0.51	-0.99	0.32
3	مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال	2.95	0.69	-0.73	0.47
	المقياس ككل	2.97	0.4	-0.72	0.47

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.662.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول 34 أن بعد الانضباط في العمل حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف معياري يساوي 0.79، وهذا المتوسط

يقع في مجال [2.60 - 3.40]، الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات متوسطة لأفراد العينة نحو مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وقد حظي بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال على الترتيب الثاني في توجهات أفراد العينة نحو المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.95 والانحراف المعياري 0.69، حيث يقع المتوسط الحسابي في مجال الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، ومنه هناك توجهات متوسطة لأفراد العينة نحو الانضباط في العمل كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وكان بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله متقاربا مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، بمتوسط حسابي قدره 2.94 وانحراف معياري يساوي 0.51، والمتوسط يقع ضمن الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، مما يدل على وجود توجهات متوسطة لأفراد العينة نحو اهتمام العامل وإتقانه لعمله كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وبالنسبة لمتوسط الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي فإن غالبية الاستجابات تصفه بأنه متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 2.97 وانحراف معياري قدره 0.4. ذلك لان المتوسط متضمن في الفئة [2.60 - 3.40] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وكانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، أي حيادية توجهات آراء العينة على مستوى المحور وعلى مستوى أبعاده.

من خلال ما سبق يمكن للمرء أن يلاحظ أن مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الثلاث لم يكن إيجابياً، فإذا تم مقارنته بالمجال [2.60 - 3.40] فهو متوسط، أما إذا تم مقارنته بالمتوسط الحيادي 3 فهو أقل من المتوسط. ومن الأسباب المحتملة لعدم ارتفاع مستوى الأداء البشري وكذلك مستوى أبعاده في المؤسسات قيد الدراسة، عدم إيجابية (عدم انفتاح) المناخ التنظيمي. وهو ما سيتم اختباره في الفصل اللاحق.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استخدام التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، ومن ثمة التعرف على نمط المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك التعرف على مستوى الأبعاد المكونة له، وأيضا التعرف إلى مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الثلاث ومستوى الأبعاد المكونة له.

فقد وجد أن مستوى كل أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة 1 تتسم بالضعف، ومن ثمة فقد تبين أن نمط المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسة مغلق. كما كان مستوى كل أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة 2 متوسطا في الحد الأدنى، وتبين أن نمط المناخ التنظيمي السائد فيها حيادي مائل إلى الانغلاق. وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد وجد أن مستوى جميع أبعاد المناخ التنظيمي متوسطا ما عدا بعد الهيكل التنظيمي فقد كان ضعيفا، وتوضح أن نمط المناخ التنظيمي فيها حيادي.

ووجد أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة 1 متوسط مائل إلى الضعف، وأن مستوى كل أبعاده متوسطة. كما تبين أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة 2 متوسط أيضا، وكذلك مستوى كل أبعاده. وفي المؤسسة 3 اتضح أن مستوى الأداء كان متوسط، وأيضا مستوى كل أبعاده.

الفصل السابع

اختبار فرضيات الدراسة

الفصل السابع: اختبار فرضيات الدراسة

إن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج عملية موثوق فيها يركز على القرار السليم بشأن معطيات الظاهرة المدروسة، ومن ثم على تأكيد أو نفي الفرضيات، من خلال أدلة تقدمها معطيات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة. وذلك باستخدام الاختبار الإحصائي المناسب وإجراءات تطبيقه.

وسيتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة (العدمية)، وذلك بدعم الفرضيات أو رفضها حسب مجال الثقة المحدد في هذه الدراسة بـ 95% أي بمستوى معنوية يساوي 5%. وذلك من خلال تحديد دلالة الفروق في استجابات العاملين حول نمط المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي). وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات العاملين حول مستوى أداء الموارد البشرية تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي).

من خلال هذا الفصل سيتم اختبار وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده وبين أداء الموارد البشرية وأبعاده، في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة. كما سيتم دراسة نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات المدروسة: نمط المناخ التنظيمي السائد في كل مؤسسة باعتباره المتغير المؤثر أو المستقل، والأداء البشري في كل مؤسسة باعتباره المتغير المتأثر أو التابع، ومن ثم العلاقة التي تربط المتغيرين وأبعادهما في المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

وتنص الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسسات محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي).

وللتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات التي تزيد عدد فئاتها عن 2، كما تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطين (Two-Sample T-Test) للمتغيرات التي عدد فئاتها يساوي 2، ولتحديد اتجاهات الفروق إن وجدت تم حساب اختبار شيفيه البعدي (LSD) لتحديد صالح الفروق. وفيما يأتي عرض لنتائج الفروق في مستويات طبيعة المناخ التنظيمي بحسب اختلاف المتغيرات المستقلة الوظيفية والشخصية التالية:

المطلب الأول: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة للمناخ التنظيمي بناء على اختلاف

متغير الجنس

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية التالية: 1.1. والتي تنص على:

H_0 (1.1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات

المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم 35

الفرق بين نتائج إجابات الفئات وفق متغير الجنس حول واقع المناخ التنظيمي

متغير الدراسة	المؤسسة	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	ذكر	98	2.506	0.29	0.3	98	0.900
		أنثى	2	2.44	0.3			
	2	ذكر	75	2.69	0.292	0.215-	80	0.06
		أنثى	7	2.72	0.404			
	3	ذكر	82	2.77	0.30	1.036-	88	0.057
		أنثى	8	2.88	0.46			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 35 يتبين أن قيمة (ت) لمتغير الجنس في المؤسسة 1 تساوي 0.3 ومستوى دلالته 0.9

وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يدل على أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي تبعاً للجنس غير

دالة إحصائية.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد أظهرت النتائج أن قيمة (ت) لمتغير الجنس تساوي -0.215 ومستوى دلالة 0.06 وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 رغم أنه قريب منه، وهذا يعني أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي تبعا للجنس غير دالة إحصائية.

وفي المؤسسة 3 بينت النتائج أن قيمة (ت) لمتغير الجنس تساوي -1.036 بمستوى دلالة 0.057 أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وبالتالي، فالفرق تبعا للجنس غير دالة إحصائية. ومن خلال ما سبق يتضح تبني الفرضية العدمية 1.1.

ومرد النتيجة إلى أن هناك تشابه في تصورات الذكور والإناث في إدراكهم لواقع المناخ التنظيمي في مؤسساتهم، وهو ما يعكس رؤيتهم الواضحة لتعامل الإدارة وأنظمتها وقوانينها، فهم يتعرضون للمؤثرات نفسها الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة للمناخ التنظيمي بناء على اختلاف

متغير السن

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية التالية: 2.1. والتي تنص على:

(2.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات

المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعا لمتغير السن.

جدول رقم 36

الفرق بين نتائج إجابات الفئات العمرية حول واقع المناخ التنظيمي

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	بين المجموعات	0.500	3	0.197	2.018	0.117
		داخل المجموعات	7.930	96	0.083		
		المجموع	8.430	99			
	2	بين المجموعات	0.159	4	0.040	0.428	0.788
		داخل المجموعات	7.129	77	0.093		
		المجموع	7.287	81			
	3	بين المجموعات	0.06	4	0.015	0.168	0.9
		داخل المجموعات	7.602	85	0.089		
		المجموع	7.662	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بالوقوف على الجدول 36 نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة في المؤسسة 1 على مستوى المقياس تساوي 2.018 بمستوى دلالة 0.117، وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية المحددة بـ 0.05، مما يعني عدم وجود فروق في متوسطات أفراد العينة على مستوى المقياس تعزى لمتغير السن، حيث لم ترق الفروق في المتوسطات إلى مستوى الدلالة المعنوية. وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد أظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير السن لأن مستوى دلالة (ف) المحسوبة تساوي 0.788 وهو أكبر من المستوى الافتراضي 0.05.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد تبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (ف) تساوي 0.168 بمستوى معنوية قدرها 0.9. ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير السن. وبناء على هذه النتيجة تم قبول الفرضية الصفرية 2.1 لعدم وجود فروق معنوية على المستوى الكلي في المؤسسات الثلاثة. وما سبق يتضح أن هناك تشابه في تصورات مختلف الفئات العمرية في إدراكهم لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة للمناخ التنظيمي بناء على اختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات العدمية التالية: 3.1. والتي تنص على:

(1.3) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد

عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 37

الفرق بين نتائج إجابات الفئات الاجتماعية حول واقع المناخ التنظيمي

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	بين المجموعات	0.041	2	0.020	0.235	0.791
		داخل المجموعات	8.389	97	0.086		
		المجموع	8.430	99			
	2	بين المجموعات	0.061	3	0.020	0.219	0.883
		داخل المجموعات	7.227	78	0.093		
		المجموع	7.287	81			
	3	بين المجموعات	0.038	3	0.013	0.144	0.93
		داخل المجموعات	7.624	86	0.089		
		المجموع	7.662	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

أظهرت النتائج من خلال الجدول 37 أن إدراك أفراد العينة المناخ التنظيمي، بالنسبة للمؤسسة 1، تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية غير دال إحصائيا، لأن قيمة (ف) تساوي 0.235 بمستوى دلالة قدرها 0.791 وهي أكبر من 0.05 الافتراضية.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بينت النتائج أن قيمة (ف) مقدارها 0.219 بمعنوية تساوي 0.883 وهي أكبر من المعنوية الفرضية. وبالتالي، فإدراك أفراد العينة للمناخ التنظيمي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية غير دال إحصائيا أيضا.

وفي المؤسسة 3 تبين أن مستوى دلالة (ف) المحسوبة تساوي 0.93 وهي أكبر من المعنوية الفرضية (0.05). أي أن إدراك أفراد العينة المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية غير دال إحصائيا. مما سبق يتضح تبني الفرضية العدمية 3.1.

ومرد ذلك، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينة المؤسسات الثلاث محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، تقارب تصورات وإدراكات العاملين للمناخ التنظيمي، مع اختلاف حالاتهم الاجتماعية، نظرا لوقوعهم تحت تأثير نفس ظروف البيئة التنظيمية والقوانين والأنظمة والتعليمات. وبالتالي، وفي ظل هذه الظروف غير الجيدة التي أدت إلى مناخ مغلق، مما أدى بالضرورة إلى تكوين تصورات متقاربة حول واقع المناخ التنظيمي بين مختلف فئات الحالة الاجتماعية.

المطلب الرابع: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة للمناخ التنظيمي بناء على اختلاف متغير الأقدمية.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية التالية: 4.1. والتي تنص على:

4.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد

عينات المؤسسات الثلاث محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

جدول رقم 38

الفرق بين نتائج إجابات فئات الأقدمية حول واقع المناخ التنظيمي

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	بين المجموعات	0.251	4	0.063	0.728	0.575
		داخل المجموعات	8.179	95	0.086		
		المجموع	8.430	99			
	2	بين المجموعات	0.094	4	0.023	0.251	0.908
		داخل المجموعات	7.193	77	0.093		
		المجموع	7.287	81			
	3	بين المجموعات	0.406	4	0.102	1.190	0.32
		داخل المجموعات	7.256	85	0.085		
		المجموع	7.662	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 38 يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة 1، حيث بلغت قيمة (ف) 0.728 عند مستوى معنوية 0.575 وهو أكبر من المستوى الفرضي المحدد.

وفي المؤسسة 2 أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لأن قيمة (ف) 0.251 بمستوى دلالة 0.908 وهو أكبر من المستوى الافتراضي 0.05، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق في تصورات أفراد العينة تبعاً لمختلف سنوات الخبرة في إدراكهم لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسة 2.

وبالنسبة للمؤسسة 3، يتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الأقدمية، لأن مستوى دلالة (ف) بلغ 0.32. دلت النتائج السابقة على تبني الفرضية العدمية 4.1.

المطلب الخامس: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة للمناخ التنظيمي بناء على اختلاف متغير المستوى الدراسي.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية التالية: 5.1. والتي تنص على:

(5.1) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات أفراد

عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة على أبعاد مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

جدول رقم 39

الفرق بين نتائج إجابات الفئات التعليمية حول واقع المناخ التنظيمي

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	1	بين المجموعات	0.415	4	0.104	1.229	0.304
		داخل المجموعات	8.015	95	0.084		
		المجموع	8.430	99			
	2	بين المجموعات	0.242	4	0.060	0.661	0.621
		داخل المجموعات	7.042	77	0.091		
		المجموع	7.287	81			
	3	بين المجموعات	0.920	4	0.230	2.90	0.027
		داخل المجموعات	6.742	85	0.079		
		المجموع	7.662	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

أظهرت النتائج في الجدول 39 أن إدراك أفراد العينة المناخ التنظيمي، بالنسبة للمؤسسة 1، تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دال إحصائياً، فقد بلغت قيمة (ف) مقدار 1.229 عند مستوى دلالة 0.304 الذي يعتبر أكبر من مستوى المعنوي الفرضي 0.05. أي تبني الفرضية العدمية 5.1 فيما يتعلق بهذه المؤسسة. وبالتالي فهناك تقارب في تصورات وإدراكات العاملين للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة 1، سواء كان مستواهم الدراسي منخفض أو مرتفع.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بينت النتائج الموضحة في الجدول 39 أن قيمة (ف) تساوي 0.661 عند مستوى دلالة قدره 0.621 وهو أكبر من المعنوية المحددة بـ 0.05. أي أن إدراك أفراد العينة للمناخ التنظيمي في المؤسسة 2، تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دال إحصائياً أيضاً، ومن ثمة تبني الفرضية العدمية 5.1 فيما يتعلق بهذه المؤسسة. ومن ثمة عدم تأثر تصورات وإدراكات العاملين للمناخ التنظيمي بالمستوى التعليمي، فهم يواجهون هيكل تنظيمي علاقات واتصالات وأسلوب قيادة ومصدر اتخاذ قرار ونمط حوافز واحد.

بينت النتائج في الجدول أعلاه بالنسبة للمؤسسة 3 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، في اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي باختلاف متغير المستوى الدراسي، أي رفض الفرضية العدمية 5.1 في شقها الذي يخص هذه المؤسسة وتبني الفرضية البديلة. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المستوى الدراسي نحو الاتجاه حول هذا البعد استخدم الباحث اختبار شيفيه. والنتائج يوضحها الجدول رقم التالي:

الجدول رقم 40

نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق للمؤسسة 3

المستوى التعليمي	دون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
دون مستوى	-				
ابتدائي		-			
متوسط		*	-	*	
ثانوي				-	
جامعي				*	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير نتائج الجدول رقم 40 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، بين من مستواهم التعليمي الابتدائي وذوي المستوى المتوسط لصالح ذوي التأهيل الابتدائي، وبين ذوي المستوى الثانوي وذوي المستوى المتوسط والجامعي لصالح المستوى الثانوي. مما يوضح أن من مستواهم التعليمي ابتدائي وثنائي يدركون أن المناخ التنظيمي في مؤسستهم حيادي مائل إلى الانغلاق، مقارنة ببقية المستويات التعليمية.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة لم تؤثر في تصورات أفراد العينة في المؤسسات قيد الدراسة للمناخ التنظيمي السائد فيها، ما عدا متغير المستوى الدراسي الذي كانت اختلافاته ذات تأثير متباين على المناخ التنظيمي بالنسبة للمؤسسة 3.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وتنص الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات محل الدراسة تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المستوى الدراسي).

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Analysis Of Variance) للمتغيرات التي تزيد عدد فئاتها عن 2، كما تم استخدام اختبار (t للفروق بين متوسطين) Two-Sample T-Test) للمتغيرات التي عدد فئاتها يساوي 2. وفيما يأتي عرض لنتائج الفروق في مستويات الأداء البشري بحسب اختلاف المتغيرات المستقلة الوظيفية والشخصية التالية:

المطلب الأول: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير

الجنس

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات العدمية التالية: 1.2، والتي تنص على:

H_0 (1.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات

محل الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم 41

الفرق بين نتائج إجابات الفئات وفق متغير الجنس حول مستوى الأداء

متغير الدراسة	المؤسسة	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المنهاج التنظيمي	1	ذكر	98	2.79	0.346	1.006	98	0.21
		أنثى	2	2.53	0.652			
	2	ذكر	75	2.81	0.38	0.513-	80	0.65
		أنثى	7	2.89	0.34			
	3	ذكر	82	2.95	0.41	1.320-	88	0.22
		أنثى	8	3.15	0.28			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 41 يتبين أن قيمة (ت) تساوي 1.006 عند معنوية قدرها 0.21 وهي أكبر من المعنوية

الفرضية (0.05). ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الجنس.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى دلالة (ت)

يساوي 0.65 وهو أكبر من المستوى الافتراضي 0.05. وفيما يخص المؤسسة 3 فقد تبين أن قيمة (ت) المحسوبة

تساوي -1.320 عند معنوية قدرها 0.22 وهي أكبر من المعنوية الفرضية (0.05). ومنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الجنس. وبالتالي تبين النتائج السابقة تبني الفرضية العدمية 1.2.

المطلب الثاني: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير السن

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية التالية: 2.2. والتي تنص على:

H_0 (2.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات

الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير السن.

جدول رقم 42

الفرق بين نتائج إجابات الفئات العمرية حول مستوى الأداء البشري

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	1	بين المجموعات	0.02	3	0.007	0.053	0.98
		داخل المجموعات	12.16	96	0.127		
		المجموع	12.18	99			
	2	بين المجموعات	0.361	4	0.09	0.625	0.646
		داخل المجموعات	11.10	77	0.144		
		المجموع	11.46	81			
	3	بين المجموعات	0.817	4	0.204	1.27	0.28
		داخل المجموعات	13.62	85	0.160		
		المجموع	14.44	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 42 يتبين أن قيمة (ف) تساوي 0.053 بمستوى دلالة قدرها 0.98 وهي أكبر من المستوى الفرضي (0.05). ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير السن في المؤسسة 1.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير السن لأن مستوى دلالة (ف) يساوي 0.646 وهو أكبر من المستوى الافتراضي 0.05.

أوضحت نتائج المؤسسة 3 أن قيمة (ف) تساوي 1.27 بمستوى معنوية قدرها 0.28 أكبر من المعنوية الفرضي (0.05). ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير السن. أي تبني الفرضية العدمية 2.2.

المطلب الثالث: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية التالية: 3.2. والتي تنص على:

(3.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعا للحالة الاجتماعية.

جدول رقم 43

الفرق بين نتائج إجابات الفئات الاجتماعية حول مستوى الأداء البشري

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	1	بين المجموعات	0.00	2	0.00	0.00	1.00
		داخل المجموعات	12.18	97	0.126		
		المجموع	12.18	99			
	2	بين المجموعات	0.426	3	0.142	1.004	0.39
		داخل المجموعات	11.034	78	0.141		
		المجموع	11.46	81			
	3	بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.601	0.61
		داخل المجموعات	14.14	86	0.164		
		المجموع	14.44	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

أظهرت النتائج من خلال الجدول 43 أن إدراك أفراد العينة لمستوى الأداء البشري، بالنسبة للمؤسسة 1، تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية غير دال إحصائياً. وذلك لأن مستوى المعنوية الفرضي (0.05) أقل من مستوى معنوية (ف) المحسوب الذي يساوي 1.00.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بينت النتائج أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.004 بمستوى دلالة قدره 0.39 وهو أكبر من الدلالة الفرضي 0.05.

وفيما يتعلق بالمؤسسة 3 فقد بينت النتائج أن اختلافات الحالة الاجتماعية لا تؤثر في أداء أفراد العينة، وذلك لأن مستوى المعنوية الفرضي (0.05) أقل من مستوى معنوية (ف) المحسوب (0.61). يتضح من النتائج أعلاه أن أداء أفراد العينات في المؤسسات الثلاثة لا يتأثر بمتغير الحالة الاجتماعية. أي تبني الفرضية العدمية 3.2.

المطلب الرابع: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير الأقدمية.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية العدمية التالية: 4.2. والتي تنص على:

(4.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات الثلاثة محل الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية.

جدول رقم 44

الفرق بين نتائج إجابات فئات الأقدمية حول مستوى الأداء البشري

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	1	بين المجموعات	0.058	4	0.014	0.113	0.97
		داخل المجموعات	12.12	95	0.128		
		المجموع	12.18	99			
	2	بين المجموعات	0.49	4	0.123	0.861	0.49
		داخل المجموعات	10.97	77	0.142		
		المجموع	11.46	81			
	3	بين المجموعات	0.229	4	0.057	0.343	0.84
		داخل المجموعات	14.21	85	0.167		
		المجموع	14.44	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 44 يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الأقدمية. إذ أن مستوى دلالة (ف) المحسوب يساوي 0.97 وهو أكبر من المعنوية الفرضية 0.05.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد أظهرت النتائج أيضا أن هناك تشابه في آراء مختلف الخبراء في إدراكهم لمستوى أدائهم، أي لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لأن مستوى دلالة (ف) المحسوب يساوي 0.908 وهو أكبر من المستوى الافتراضي (0.05).

وتبين من النتائج التي تتعلق بالمؤسسة 3 أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 0.343 عند مستوى معنوية قدرها 0.84 وهي أكبر من مستوى المعنوية الفرضي (0.05). أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير الأقدمية. تشير النتائج الأنفة الذكر إلى تبني الفرضية العدمية 4.2.

المطلب الخامس: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأدائهم بناء على اختلاف متغير المستوى الدراسي.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية العدمية التالية: 5.2. والتي تنص على:

(5.2) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات أداء عينات المؤسسات

الثلاثة محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

جدول رقم 45

الفرق بين نتائج إجابات الفئات التعليمية حول مستوى الأداء البشري

متغير الدراسة	المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	1	بين المجموعات	0.247	4	0.062	0.49	0.74
		داخل المجموعات	11.934	95	0.126		
		المجموع	12.181	99			
2	2	بين المجموعات	0.609	4	0.152	1.08	0.37
		داخل المجموعات	10.85	77	0.141		
		المجموع	11.46	81			
3	3	بين المجموعات	0.687	4	0.172	1.061	0.38
		داخل المجموعات	13.75	85	0.162		
		المجموع	14.44	99			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

أظهرت النتائج من خلال الجدول 45 تقارب تصورات العاملين لمستوى أدائهم في النسبة المؤسسة 1، سواء كان مستواهم الدراسي منخفض أو مرتفع. وذلك لأن مستوى معنوية (ف) يساوي 0.74 وهو أكبر من المعنوية الفرضي (0.05). وبالتالي، فإدراك أفراد العينة لمستوى أدائهم تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دال إحصائياً.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فقد بينت النتائج أن إدراك أفراد العينة لأدائهم في المؤسسة 2 تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دال إحصائياً أيضاً، لأن مستوى المعنوية الفرضي (0.05) أقل من مستوى معنوية (ف) المحسوب (0.38).

أكدت نتائج المؤسسة 3 أن إدراك أفراد العينة لمستوى أدائهم تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دال إحصائياً. حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.061 عند مستوى معنوية قدره 0.38 وهو أكبر من المعنوية الفرضية (0.05). مما سبق يتضح تبني الفرضية العدمية 5.2.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة لم تؤثر بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة على أدائهم.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المبحث سيتم محاولة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على: لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء البشري

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية 1.3. التي تنص على:

(1.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الهيكل التنظيمي وبين الأداء البشري وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 46

معاملات ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء البشري

محور الأداء الوظيفي	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد الانضباط في العمل	الأداء الوظيفي الهيكل التنظيمي
**0.44	**0.72	0.05	0.8-	المؤسسة 1
0.062	0.177	-0.2	0.08	المؤسسة 2
0.023	0.8-	0.04	0.08	المؤسسة 3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول 46 أن الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة 1 وبعد الانضباط في العمل سالبا وغير دال إحصائيا، وضعيف مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وغير دال إحصائيا، وقوي مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.72 عند مستوى دلالة 1%، وأيضا ذا ارتباط موجب وأقل من المتوسط مع محور الأداء بمعامل قدره 0.44 بمستوى دلالة 1%. وبالتالي رفض الفرضية العدمية 1.3 فيما يتعلق بهذه المؤسسة.

ويبين الجدول بالنسبة للمؤسسة 2 أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي مع أبعاد الأداء غير أنها ليست دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%. ومنه قبول الفرضية العدمية 1.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 2. كما يشير

الجدول أن الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي مع جميع أبعاد الأداء في المؤسسة 3 أيضا غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية الفرضي 5%، وكذلك مع الأداء العام. وهو ما يقود إلى قبول الفرضية العدمية 1.3 بالنسبة لهذه المؤسسة.

ولتأكيد النتيجة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 47

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده الهيكل التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	-	الهيكل التنظيمي
0.000	24.05	2.40	1	2.4	الانحدار	المؤسسة 1
-	-	0.1	98	9.781	-	
-	-	-	99	12.181	المجموع	
0.580	0.309	0.044	1	0.04	الانحدار	المؤسسة 2
-	-	0.143	80	11.416	-	
-	-	-	81	11.46	المجموع	
0.827	0.048	0.008	1	0.008	الانحدار	المؤسسة 3
-	-	0.164	88	14.434	-	
-	-	-	89	14.442	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من الجدول رقم 47 يلاحظ أن قيم F لمعامل الانحدار لعلاقة بعد الهيكل التنظيمي مع محور الأداء في المؤسسة 1 دالة إحصائيا، وبالنسبة للمؤسسة 2 فالعلاقة غير دالة إحصائيا لأن مستوى معنوية F أكبر من المعنوية الفرضي 0.05. والعلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي ومحور الأداء في المؤسسة 3 غير دالة إحصائيا. وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:¹

⁽¹⁾ يعتبر معامل التحديد (Coefficient Of Determiation) أهم مؤشر لنموذج الانحدار ورمزه R^2 ويعتبر مقياسا لجودة توفيق النموذج وكلما اقترب من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج، ويتصف معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فان قيمته سترتفع حتى لو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج، ومعامل التحديد المصحح يأخذ بالاعتبار نقصان الحاصل في درجات الحرية وقيمه دائما اقل من قيمة معامل التحديد، أما الخطأ المعياري التقديري فيقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وان الحصول على قيمة صغيرة لهذا المؤشر يعني صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. انظر: سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS - الإصدار العاشر - (بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003) ص ص. 154-155.

جدول رقم 48

معامل التحديد (التفسير) لتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
المؤسسة 1	0.444	0.197	0.189	0.316
المؤسسة 2	-	-	-	-
المؤسسة 3	-	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير قيمة معامل التحديد المصحح بين الهيكل التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي في الجدول 48 إلى أن قوة تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة 1 يساوي 0.189. أي أن الهيكل التنظيمي يفسر 18.9% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: علاقة نمط القيادة واتخاذ القرارات بالأداء البشري

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية العدمية الجزئية 2.3. التي تنص على:

(2.3) H₀: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد نمط القيادة

واتخاذ القرارات في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

ولاختبار صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين المتغيرين والجدول

التالية تبين ذلك:

جدول رقم 49

معاملات ارتباط بيرسون بين بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات والأداء البشري

محور الأداء الوظيفي	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد الانضباط في العمل	الأداء الوظيفي
0.12	0.05	0.17	0.02-	اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة المؤسسة 1
0.165	0.2	0.035-	0.084	المؤسسة 2
**0.31	1.4-	**0.52	0.106	المؤسسة 3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 49 بالنسبة لبعد بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات أن علاقته بأبعاد الأداء البشري في المؤسسة 1 كلها غير دالة إحصائياً، مما يدل أن هذا البعد ليس له أي تأثير عند مستوى المعنوية الفرضي مع الأداء وأبعاده. وبالتالي قبول الفرضية العدمية 2.3 لهذه المؤسسة. كما يوضح الجدول أن الارتباط بين بعد نمط القيادة واتخاذ

القرارات في المؤسسة 2 وأبعاد الأداء غير دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى دلالة 5%. ومنه أيضاً قبول الفرضية العدمية 2.3 بالنسبة لهذه المؤسسة.

وبالنسبة للمؤسسة 3 فقد كانت علاقة بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات ببعدي الانضباط في العمل ومشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، ودال إحصائياً بمعامل ارتباط قدره 0.52 مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، وذا ارتباط دال إحصائياً موجب وضعيف مع الأداء العام بمعامل ارتباط يساوي 0.31. وهو ما يقود إلى رفض الفرضية العدمية 2.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 3.

ويمكن تعزيز النتيجة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول

الموالي:

الجدول رقم 50

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعدي نمط القيادة واتخاذ القرارات ومحور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	-	اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة
0.249	1.345	0.165	1	0.165	الانحدار	المؤسسة 1
-	-	0.123	98	12.016	-	
-	-	-	99	12.181	المجموع	
0.137	2.251	0.314	1	0.314	الانحدار	المؤسسة 2
-	-	0.139	80	11.147	-	
-	-	-	81	11.46	المجموع	
0.003	9.324	1.384	1	1.384	الانحدار	المؤسسة 3
-	-	0.148	88	13.059	-	
-	-	-	89	14.442	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين 50 أن قيم معامل الانحدار F لعلاقة بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات مع محور الأداء في المؤسسة 1 غير دالة إحصائياً، وبالنسبة للمؤسسة 2 فالعلاقة غير دالة إحصائياً كذلك لأن مستوى معنوية F أكبر من المعنوية الفرضية 0.05. والعلاقة بين بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات ومحور الأداء في المؤسسة 3 دالة إحصائياً بمعامل انحدار قدره 9.324. وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون. ويبين معامل التحديد في الجدول الموالي درجة التأثير.

جدول رقم 51

معامل التحديد لتأثير نمط القيادة واتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
المؤسسة 1	-	-	-	-
المؤسسة 2	-	-	-	-
المؤسسة 3	0.31	0.096	0.086	0.385

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 51 تبين قيمة معامل التحديد المصحح أن قوة تأثير بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات يساوي 0.086. ومنه هذا البعد يفسر ما مقداره 8.6% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة 3.

المطلب الثالث: علاقة العلاقات والاتصال بالأداء البشري

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات العدمية الجزئية التالية: 3.3. التي تنص على:

(3.3) H₀: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العلاقات والاتصال في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط للتحقق من صدق الفرضية. وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 52

معاملات ارتباط بيرسون بين العلاقات والاتصال والأداء البشري

الأداء الوظيفي	بعد الانضباط في العمل	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال	محور الأداء الوظيفي
المؤسسة 1	*0.24	**0.62	0.004	**0.46
المؤسسة 2	-0.014	-0.022	0.013	-0.011
المؤسسة 3	0.016	**0.32	**0.37	**0.34

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من خلال 52 الجدول بالنسبة للمؤسسة 1 أن ارتباط بعد العلاقات والاتصالات ببعد الانضباط في العمل موجبا عند مستوى دلالة 1%، وموجبا أيضا مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط متوسط قدره 0.62 عند مستوى دلالة 1%، وبالعلاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز

الأعمال، وكان ارتباطه مع محور الأداء موجب بمعامل قدره 0.46 عند مستوى دلالة 1%. ومنه رفض الفرضية العدمية 3.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 1.

أما علاقة الارتباط بين بعد العلاقات والاتصال وأبعاد الأداء في المؤسسة 2 فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%. وهو ما يعني قبول الفرضية العدمية 3.3 بالنسبة للمؤسسة 2. كما تبين أن الارتباط بين بعد العلاقات والاتصال ببعد الانضباط العمل بالنسبة للمؤسسة 3 غير دال إحصائياً، وموجبا مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط ضعيف قدره 0.32 عند مستوى دلالة 1%، وبعلاقة موجبة أيضاً دالة إحصائياً مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.37، وكان ارتباطه مع الأداء العام موجب بمعامل قدره 0.34 عند مستوى دلالة 1%. ومن ثم قبول الفرضية العدمية 3.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 3.

وتحليل الانحدار الخطي البسيط يؤكد النتيجة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 53

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد العلاقات والاتصال ومحور الأداء الوظيفي

العلاقات والاتصال	-	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	الانحدار	2.619	1	2.619	26.838	0.000
	-	9.562	98	0.098	-	-
	المجموع	12.181	99	-	-	-
المؤسسة 2	الانحدار	0.001	1	0.001	0.010	0.920
	-	11.459	80	0.143	-	-
	المجموع	11.46	81	-	-	-
المؤسسة 3	الانحدار	1.608	1	1.608	11.022	0.001
	-	12.835	88	0.146	-	-
	المجموع	14.442	89	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تبين قيم معامل الانحدار F من خلال الجدول رقم 53 أن علاقة بعد العلاقات والاتصال مع محور الأداء في المؤسسة 1 دالة إحصائياً، وبالنسبة للمؤسسة 2 فالعلاقة غير دالة إحصائياً لأن مستوى معنوية F أكبر من المعنوية الفرضية 0.05. والعلاقة بين بعد العلاقات والاتصال ومحور الأداء في المؤسسة 3 دالة إحصائياً. وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 54

معامل التحديد (التفسير) لتأثير العلاقات والاتصال على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
العلاقات	0.464	0.215	0.207	0.312
الاتصال	-	-	-	-
المؤسسة 1	0.334	0.111	0.101	0.382
المؤسسة 2	-	-	-	-
المؤسسة 3	-	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير قيم معامل التحديد المصحح في الجدول 54 للمؤسسة 1 بين العلاقات والاتصال ومحور الأداء الوظيفي إلى أن قوة تأثير هذا البعد قدرها 0.215، أي أن هذا البعد يفسر 20.7% من التغيير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي. كما تدل قيم معامل التحديد المصحح بالنسبة للمؤسسة 2 إلى أن قوة تأثير بعد العلاقات والاتصال على الأداء في المؤسسة بمعامل تحديد فسر نسبة 10.1% من التغيير الحاصل في الأداء البشري.

المطلب الرابع: علاقة العوائد والخوافز بالأداء البشري

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات العدمية الجزئية التالية: 4.3. التي تنص على:

(4.3) H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العوائد والخوافز

في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين متغيري

الدراسة وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 55

معاملات ارتباط بيرسون بين العوائد والخوافز والأداء البشري

العوائد والخوافز	الأداء الوظيفي	بعد الانضباط في العمل	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	محور الأداء الوظيفي
المؤسسة 1	0.39**	0.30**	-0.01	0.36**	
المؤسسة 2	-0.010	-0.096	0.15	0.045	
المؤسسة 3	-0.05	0.43**	0.3**	0.32**	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بتفحص الجدول 55 يتبين أن بعد الحوافز والعوائد كان ذا علاقة ارتباط موجبة قدرها 0.39 ودالة إحصائية عند مستوى 1% مع بعد الانضباط في العمل، وبمعامل ارتباط قدره 0.30 مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بدلالة إحصائية 1%، وبعلاقة غير دالة إحصائية مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، ومع ارتباط موجب بمعامل قدره 0.36 عند مستوى دلالة 1% مع محور الأداء. وهو ما يقود إلى رفض الفرضية العدمية 4.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 1.

ويتضح من الجدول أن الارتباط بين بعد الحوافز والعوائد في المؤسسة 2 وأبعاد الأداء غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. وهذا يعني قبول الفرضية العدمية 4.3 بالنسبة لهذه المؤسسة. وكان بعد الحوافز والعوائد ذا علاقة ارتباط غير دالة إحصائية عند مستوى 5% مع بعد الانضباط في العمل في المؤسسة 3، وبمعامل ارتباط موجب قدره 0.43 مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بدلالة إحصائية 1%، وبعلاقة ارتباط دالة إحصائية مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمعامل موجب بمعامل قدره 0.3 عند مستوى دلالة 1%، وكان معامل ارتباط البعد مع الأداء العام موجب قدره 0.31 عند مستوى دلالة 1%. وبالتالي رفض الفرضية العدمية 4.3 بالنسبة للمؤسسة 3.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وقد جاءت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 56

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعوائد والحوافز ومحور الأداء الوظيفي

العوائد والحوافز	-	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	الانحدار	1.551	1	1.551	14.302	0.000
	-	1063	98	0.108	-	-
	المجموع	12.181	99	-	-	-
المؤسسة 2	الانحدار	0.023	1	0.023	0.164	0.687
	-	11.437	80	0.143	-	-
	المجموع	11.46	81	-	-	-
المؤسسة 3	الانحدار	1.401	1	1.401	9.453	0.003
	-	13.041	88	0.148	-	-
	المجموع	14.442	89	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من الجدول رقم 56 يلاحظ أن قيم F لمعامل الانحدار لعلاقة بعد العوائد والحوافز مع محور الأداء في المؤسسة 1 دالة إحصائية، وبالنسبة للمؤسسة 2 فالعلاقة غير دالة إحصائية لأن مستوى معنوية F أكبر من المعنوية الفرضية

0.05. والعلاقة بين بعد العوائد والحوافز ومحور الأداء في المؤسسة 3 دالة إحصائياً. وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون. وحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 57

معامل التحديد (التفسير) لتأثير العوائد والحوافز على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
المؤسسة 1	0.357	0.127	0.118	0.33
المؤسسة 2	-	-	-	-
المؤسسة 3	0.311	0.097	0.087	0.385

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

وتؤكد قيمة معامل التحديد المصحح، من خلال الجدول 57، بين بعد العوائد والحوافز والأداء الوظيفي التي تساوي 0.118 إلى أن هذا البعد يفسر 11.8% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة 1. كما تشير قيم معامل التحديد المصحح للمؤسسة 3 إلى أن قوة تأثير بعد العوائد والحوافز على الأداء قدرها 0.087، تفسر نسبة 8.7% من التغير الحاصل في الأداء البشري.

المطلب الخامس: علاقة نمط المناخ التنظيمي بالأداء البشري

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات العدمية الجزئية التالية: 5.3. التي تنص على:

5.3) H₀: لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين محور المناخ التنظيمي في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة وبين أداء مواردها البشرية.

ولإثبات صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة

وهو ما توضحه الأشكال التالية:

جدول رقم 58

معاملات ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والأداء البشري

محور الأداء الوظيفي	بعد الانضباط في العمل	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	المناخ التنظيمي
المؤسسة 1	0.18	**0.45	**0.42	**0.60
المؤسسة 2	0.072	-0.17	*0.255	0.126
المؤسسة 3	**0.3	**0.41	0.16	**0.443

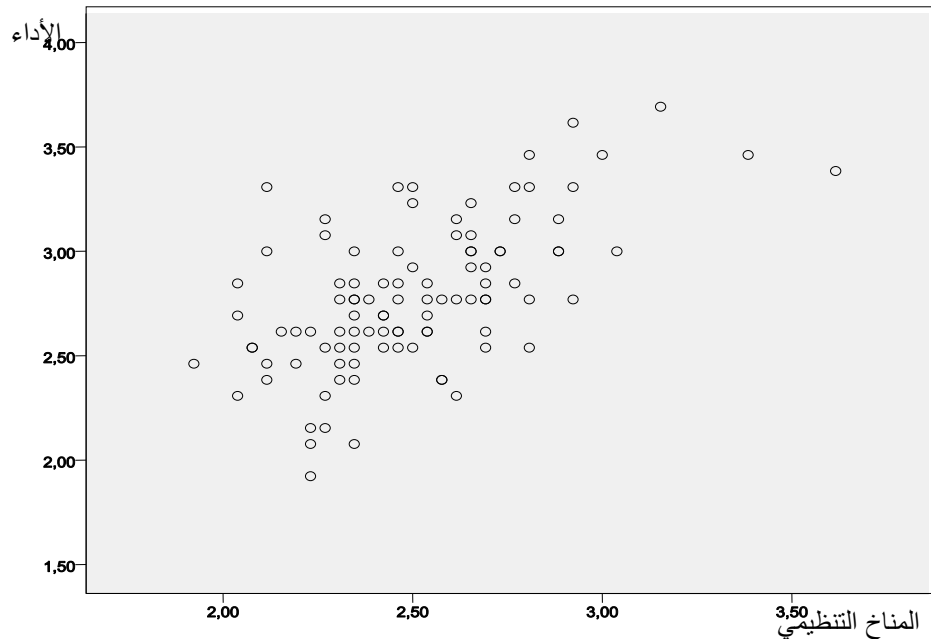
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بالتمعن في الجدول 58 يتبين أن هناك علاقة ارتباط خطية موجبة (طرديّة) ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي السائد كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط قدره 0.45 بمستوى دلالة عند 1%، وبارتباط متوسط أيضا مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.42 دال إحصائيا عند مستوى 1%، في حين نجد أن ارتباط المناخ التنظيمي ببعد الانضباط في العمل كان ضعيف وليس ذا دلالة إحصائية.

كما أن علاقة ارتباط نمط المناخ التنظيمي السائد كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين أداء عاملها موجبة (طرديّة) ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط قدره 0.6 عند مستوى دلالة قدره 1%. ومن ثم رفض الفرضية العدمية 5.3 بالنسبة للمؤسسة 1. والشكل أدناه يوضح العلاقة بين المتغيرين في هذه المؤسسة.

شكل رقم 7

شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 1



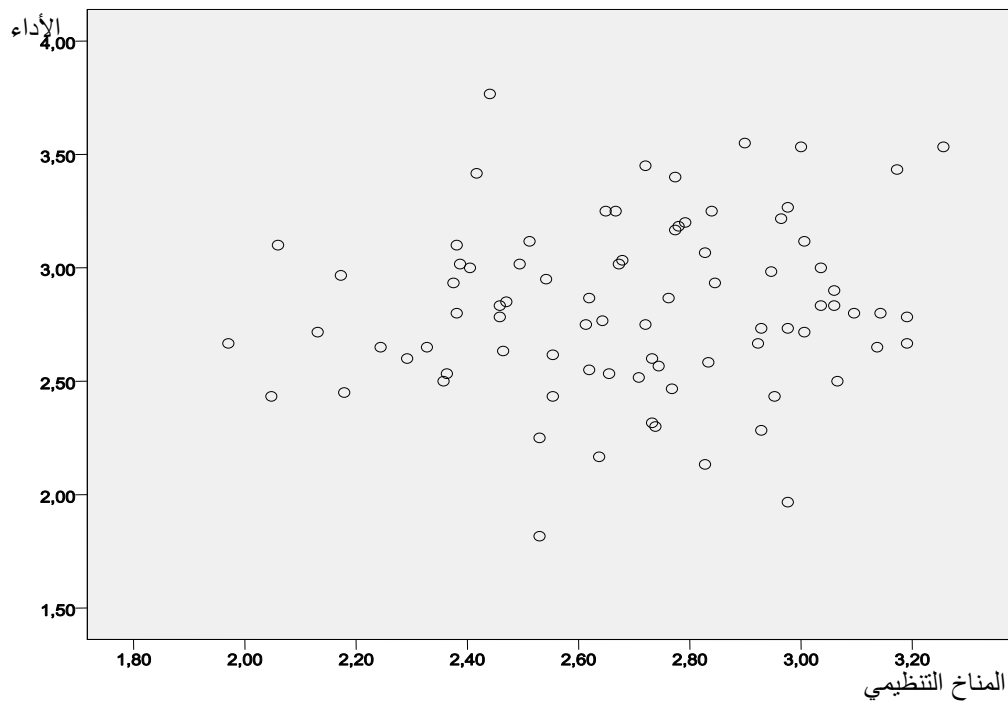
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل الاستبانة

يبين توزيع الانتشار في الشكل 7 أن علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية هي علاقة خطية طردية ومتوسطة. مع ملاحظة بعض القيم الشاذة.

وبالنسبة للمؤسسة 2 فهناك علاقة ارتباط وحيدة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي العام وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، بمعامل ارتباط قدره 0.255 عند مستوى معنوية 5%، وتوجد علاقة ارتباط ضعيفة بمعامل قدره 0.126 وغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين محوري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وهذا يعني قبول الفرضية العدمية 5.3 بالنسبة للمؤسسة 2. والشكل التالي يبين نوع العلاقة بين المتغيرين في شركة فوسفات قفصة.

شكل رقم 8

شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 2

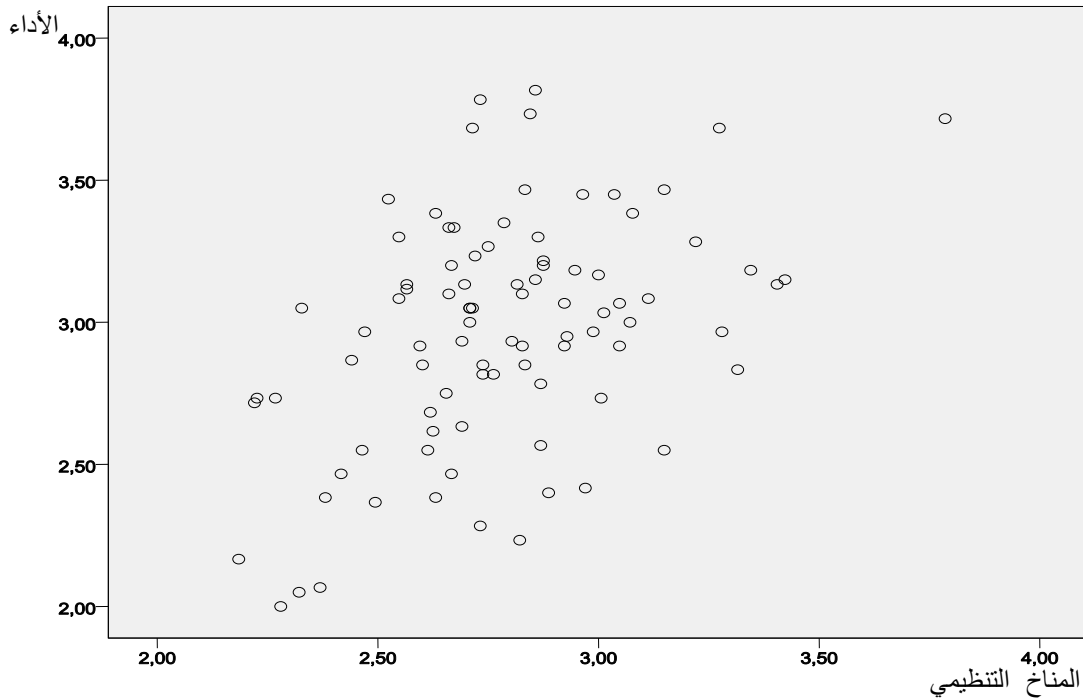


من خلال توزيع الانتشار في الشكل 8 الذي يوضح أن النقاط منتشرة بشكل عشوائي يشبه دائرة مما يبين أن علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية ضعيفة لا ترقى إلى مستوى الدلالة الفرضي 0.05 في المؤسسة 2.

كما نجد في مؤسسة 3 أن ارتباط المناخ التنظيمي ببعده الانضباط في العمل موجب قدره 0.3 وذا دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وكان موجب متوسط مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط قدره 0.4 بمستوى دلالة عند 1%، وبارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الافتراضي 5% مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي السائد كما يدركه العاملون وبين أداء عامليها، بمعامل ارتباط قدره 0.45 عند مستوى دلالة قدره 1%. مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية 5.3 فيما يتعلق بالمؤسسة 3. ويوضح شكل توزيع الانتشار نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرين في المكتب الشريف للفوسفات.

شكل رقم 9

شكل الانتشار لبيان نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة 3



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل الاستبانة

يوضح توزيع الانتشار في الشكل 9 أن علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية هي علاقة خطية طردية وأقل من المتوسط. مع ملاحظة بعض القيم الشاذة.

وتحليل الانحدار الخطي البسيط يؤكد النتيجة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 59

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي

المناخ التنظيمي	-	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	الانحدار	4.391	1	4.391	55.246	0.000
	-	7.790	98	0.079	-	-
	المجموع	12.181	99	-	-	-
المؤسسة 2	الانحدار	0.183	1	0.183	1.298	0.258
	-	11.277	80	0.141	-	-
	المجموع	11.46	81	-	-	-
المؤسسة 3	الانحدار	2.836	1	2.836	21.507	0.000
	-	11.606	88	0.132	-	-
	المجموع	14.442	89	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من الجدول رقم 59 يمكن للمرء أن يلاحظ أن قيم F لمعامل الانحدار لعلاقة المناخ التنظيمي مع محور الأداء في المؤسسة 1 دالة إحصائية، وبالنسبة للمؤسسة 2 فالعلاقة غير دالة إحصائية لان مستوى معنوية F أكبر من المعنوية الفرضي 0.05. والعلاقة بين المناخ التنظيمي ومحور الأداء في المؤسسة 3 دالة إحصائية. وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون.

ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 60

معامل التحديد (التفسير) لتأثير محور المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري	معامل التغير
المؤسسة 1	0.60	0.36	0.354	0.282	0.72
المؤسسة 2	-	-	-	-	-
المؤسسة 3	0.443	0.196	0.187	0.363	0.6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 60 تؤكد قيمة معامل التحديد المصحح بين محور المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمؤسسة 1 التي تساوي 0.354 إلى أن المناخ التنظيمي يفسر 35.4% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي، والتأثير الباقي إلى عوامل أخرى مهمة لم تضمن في النموذج. وتشير قيمة معامل التغير أن تحسين المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء بـ 0.72 وحدة.

وبالنسبة للمؤسسة 3 جاءت قيمة معامل التحديد المصحح بين محوري المناخ التنظيمي والأداء البشري تساوي 0.187، أي أن المناخ التنظيمي يفسر 18.7% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي. والتأثير الباقي إلى العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء غير متضمنة في النموذج. وتشير قيمة معامل التغير أن تحسين المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء بـ 0.6 وحدة.

مما يعني أن تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كل من المؤسسة 1 و 2 يؤثر إيجابياً على مستوى أداء العاملين، كما أن انخفاض مستوى المناخ التنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء البشري، فهي علاقة ارتباطية تعني أن التحسين في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

من خلال هذا المبحث تم استنتاج أن متغيرات المتغير المستقل (المناخ التنظيمي وأبعاده) لها تأثير ملموس على متغيرات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية وأبعاده). وهو ما أثبتته معاملات الارتباط ودرجات التأثير المحسوبة في المؤسسة 1 و 3. غير أن علاقة الارتباط بين المتغيرين في المؤسسة 2 لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المحدد مسبقاً في الفرضية أي 0.05.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

بعد تطبيق الدراسة ميدانياً وتحليل نتائج الاستمارة التي وزعت على العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وتحليل النتائج وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المطلب الأول: نتائج المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

لقد أثبتت الدراسة الميدانية المطبقة على المؤسسات الثلاث ما يلي:

1) بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات: تبين أن هناك وجود منخفض لمستوى المناخ التنظيمي وبالتالي فالنمط السائد هو المناخ المغلق، أكدته إجابات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي للمناخ التنظيمي الذي يدركه العاملين 2.50.

وقد وجد أن أهم مسبباته حسب الدراسة هي:

- الحوافر والعوائد بمتوسط حسابي قدره 2.41؛

- نمط القيادة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 2.50؛

- العلاقات والاتصال بمتوسط حسابي قدره 2.53؛

- الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.57.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على المناخ التنظيمي، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس السن عند مستوى دلالة 0.05. وعدم وجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الأقدمية. كما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الجنس. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

2) بالنسبة لشركة فوسفات قفصة: تبين أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط في حده الأدنى وبالتالي فالنمط السائد هو المناخ المحايد مائل إلى الانغلاق، أكدته إجابات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي للمناخ التنظيمي الذي يدركه العاملين 2.69.

وقد وجد أن أهم مسبباته حسب الدراسة هي:

- الحوافز والعوائد بمتوسط حسابي قدره 2.64؛

- نمط القيادة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 2.66؛

- الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.67؛

- العلاقات والاتصال بمتوسط حسابي قدره 2.79.

وبالنسبة لتأثير الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية على المناخ التنظيمي، فقد أكدت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الجنس عند مستوى دلالة 0.05. وعدم وجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس السن. كما

لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الاقدمية. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

(3) بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات: تبين أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط في حده الأدنى وبالتالي فالنمط السائد هو المناخ المحايد مائل إلى الانغلاق، أكدته إجابات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي للمناخ التنظيمي الذي يدركه العاملين 2.78.

وقد وجد أن أهم مسبباته حسب الدراسة هي:

- الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.58؛

- نمط القيادة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 2.65؛

- الحوافز والعوائد بمتوسط حسابي قدره 2.91؛

- العلاقات والاتصال بمتوسط حسابي قدره 2.98.

وفيما يخص تأثير الاختلافات الشخصية والوظيفية للعاملين على المناخ التنظيمي، فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الجنس عند مستوى دلالة 0.05. وأن الفروق أو الاختلافات في متغير المستوى الدراسي تؤثر في إدراك العاملين للمناخ التنظيمي السائد في المكتب الشريف للفوسفات، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، بين من مستوهم التعليمي الابتدائي، وذوي المستوى المتوسط، لصالح ذوي التأهيل الابتدائي، وبين ذوي المستوى الثانوي وذوي المستوى المتوسط والجامعي لصالح المستوى الثانوي. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس السن. كما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الاقدمية. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

المطلب الثاني: نتائج المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

لقد أثبتت الدراسة الميدانية المطبقة على المؤسسات الثلاث ما يلي:

(1) بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات: تبين أن هناك وجود متوسط مائل إلى الانخفاض لمستوى الأداء البشري،

أكدته إجابات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي للأداء الوظيفي 2.78.

وقد وجد أن أهم مسبباته حسب الدراسة هي:

- اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمتوسط حسابي قدره 2.69؛

- الانضباط في العمل بمتوسط حسابي قدره 2.70؛

- مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي قدره 2.98.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات الأداء البشري بين العاملين على أساس السن عند مستوى دلالة 0.05. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات الأداء الوظيفي بين العاملين على أساس المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات الأداء البشري بين العاملين على أساس الأقدمية. كما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات الأداء بين العاملين على أساس الجنس. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات الأداء بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

(2) بالنسبة لشركة فوسفات قفصة: تبين أن مستوى أداء الموارد البشرية متوسط، أكدته إجابات عينة الدراسة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي لأداء الموارد البشرية 2.82.

وقد وجد أن أهم مسبباته تصاعديا حسب الدراسة هي:

- الانضباط في العمل بمتوسط حسابي قدره 2.69؛

- اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمتوسط حسابي قدره 2.84؛

- مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي قدره 2.92.

وفيما يخص تأثير الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الجنس عند مستوى دلالة 0.05. وعدم وجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس السن عند مستوى دلالة 0.05. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس المستوى التعليمي. كما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس الأقدمية. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

3) بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات: تبين أن مستوى أداء الموارد البشرية متوسط، أكدته إجابات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب للمستوى الكلي لأداء الموارد البشرية 2.97.

وقد وجد أن أهم مسبباته حسب الدراسة هي:

- اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمتوسط حسابي قدره 2.94؛
- مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي قدره 2.95؛
- الانضباط في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.01.

وبالنسبة لتأثير الاختلافات الشخصية والوظيفية للعاملين على الأداء، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات العينة في متوسطات المناخ التنظيمي بين العاملين على أساس الجنس عند مستوى دلالة 0.05. وعدم وجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس السن عند مستوى دلالة 0.05. ووفق الدراسة فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس الأقدمية. ولا يوجد هناك فروق دالة إحصائية بين نتائج إجابات عينة الدراسة في متوسطات أداء الموارد البشرية بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية.

المطلب الثالث: نتائج علاقة المناخ التنظيمي بالأداء البشري

من خلال المعالجات الإحصائية واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية) تم التوصل إلى النتائج التالية:

1) بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات: لقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الذي يتسم بالانغلاق ومستوى أداء الموارد البشرية المتوسط في الحدود الدنيا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.6 عند مستوى دلالة 0.01، وبمعامل تفسير قدره 36.1%، ومنه يتبين أن هذه النسبة في انخفاض مستوى الأداء يعزى سببها إلى انغلاق المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة، كما تؤكد هذه النتيجة أيضا أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، ارتفع مستوى أداء العاملين. كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي (المغلق) كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين بعدي اهتمام العامل وإتقانه لعمله وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبعد الانضباط في العمل.

وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة وغير دال إحصائيا بين بعد الهيكل التنظيمي وبعد الانضباط في العمل، وعلاقة ارتباط ضعيفة مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وغير دال إحصائيا، ووجود علاقة ارتباط قوية بينه وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء العام بمعامل قدره 0.44 بمستوى دلالة 1%.

وقد أثبتت الدراسة بالنسبة لبعدي نمط القيادة واتخاذ القرارات أن علاقته بأبعاد الأداء البشري كلها غير دالة إحصائيا مما يدل أن هذا البعد ليس له أي علاقة تذكر مع الأداء وأبعاده.

كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد العلاقات والاتصالات وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين بعد العلاقات والاتصالات وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، وعلاقة ارتباط موجبة بين هذا البعد والأداء العام بمعامل قدره 0.46 عند مستوى دلالة 1%.

وقد وضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحوافز والعوائد وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة غير دالة إحصائيا بين بعد الحوافز والعوائد وبالعلاقة وبعد

مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، وعلاقة ارتباطه بالأداء العام موجبة م بمعامل قدره 0.36 عند مستوى دلالة 1%. .

2) بالنسبة لشركة فوسفات قفصة:

بينت الدراسة أن علاقة الارتباط بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الأداء غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%؛ ما عدا علاقة ارتباط وحيدة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي العام وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، بمعامل ارتباط قدره 0.255 بمستوى معنوية 5%، كما بينت أن علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%.

3) بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات:

من خلال الدراسة تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي، المحايد في حدوده السلبية، كما يدركه العاملون في المؤسسة وبين أداء عاملها، بمعامل ارتباط قدره 0.45 عند مستوى دلالة قدره 1%، وبمعامل تحديد يساوي 19.6% يفسر أن حيادية (متوسط) مستوى الأداء يعزى سببها إلى حيادية المناخ التنظيمي وأن أي تغير يحصل في الأداء فسببه يعود للتغير الحاصل في المناخ التنظيمية، بعلاقة طردية، بهذه النسبة والتغيرات الباقية لعوامل أخرى غير متضمنة في النموذج. كما وجد أن ارتباط المناخ التنظيمي بعد الانضباط في العمل موجب قدره 0.3 وذا دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وأيضا كانت علاقة المناخ التنظيمي مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله موجبة ودالة إحصائيا بمعامل ارتباط قدره 0.4، بينما وجد أن علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الافتراضي 5%.

تبين وجود ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية الفرضي 5% بين بعد الهيكل التنظيمي مع جميع أبعاد الأداء، وكذلك مع الأداء العام.

علاقة الارتباط بين بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%، بينما علاقة الارتباط بين بعد

نمط القيادة واتخاذ القرارات وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله قوية موجبة دالة إحصائيا بمعامل ارتباط قدره 0.52، والعلاقة بين هذا البعد والأداء العام موجبة وذات دلالة إحصائية، بمعامل ارتباط يساوي 0.31.

أثبتت الدراسة أن علاقة ارتباط بعد العلاقات والاتصالات ببعد الانضباط في العمل غير دال إحصائيا، وموجبة مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط متوسط قدره 0.32 عند مستوى دلالة 1%، وأيضا موجبة دالة إحصائيا بين مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، كما كان ارتباط بعد العلاقات والاتصالات مع الأداء العام موجب بمعامل قدره 0.34 عند مستوى دلالة 1%.

بينت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد الحوافز والعوائد عند مستوى 5% مع بعد الانضباط في العمل، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة للبعد مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ومع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، وأيضا علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا لبعد الحوافز والعوائد مع الأداء العام بمعامل قدره 0.31.

خلاصة الفصل:

تم التوصل في هذا الفصل من خلال الاختبار الإحصائي للفرضيات إلى نتائج مهمة في هذه الدراسة، بحيث تم الكشف على العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية) في المؤسسات محل الدراسة، فقد وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين، في كل من شركة مناجم الفوسفات والمكتب الشريف للفوسفات، إذ أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الموارد البشرية بعلاقة ارتباط طردية، وعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في شركة فوسفات قفصة.

بالإضافة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى المناخ التنظيمي في كل مؤسسة ومستوى الأداء البشري فيها، ومن هنا يتضح أهمية المناخ التنظيمي كمحدد سلوكي تتأثر به المؤسسة، ويتأثر به متغير مهم تابع هو الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيس مستقل وهو المناخ التنظيمي، وأداء الموارد البشرية أو الأداء الوظيفي كمتغير تابع، إضافة لاحتوائها على مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار بالأساليب الإحصائية المناسبة. كما بينت الدراسة أهمية متغير المناخ التنظيمي، من خلال دوره في تبني السلوكيات التي من شأنها إحداث نوع من التفاعل ورفع مستوى الأداء البشري في المؤسسات المنجمية للفوسفات المدروسة، ولذلك حاولت الدراسة تسليط الأضواء على المناخ التنظيمي والأداء البشري وإمكانية وجود علاقة ارتباط بينهما.

ومن خلال الفصول السبعة للبحث، تمت معالجة تلك المشكلة من كافة جوانبها؛ ففي الفصل الأول تم استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي باعتباره إدراك العاملين لمجموعة خصائص تمثل نتائج الأنشطة والتفاعلات بين الأعضاء (العاملين) والتنظيم الإداري داخل المنظمة، تتجلى أهميته انطلاقاً من التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه بخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف، وتحديد المهمات والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء.

وفي الفصل الثاني تم التعرض إلى قياس المناخ التنظيمي الذي يتم بالمقاييس الموضوعية أو الوصفية، ولأن الحكم على مدى انفتاح أو انغلاق المناخ التنظيمي يبقى مرهوناً بوجهة نظر المعاشين لهذا المناخ، فإن طريقة القياس الوصفي مناسبة أكثر، ومن ثمة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، ومنها: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصالات والحوافز والعوائد، ومن خلال هذه الأبعاد يتحدد نمط أو نوع المناخ فيكون مناخاً مفتوحاً أو مناخاً الإدارة الذاتية أو مناخاً موجهاً أو مناخاً عائلياً أو مناخاً أبوياً أو مناخاً مغلقاً.

أما في الفصل الثالث فقد حاولت الدراسة التعرف على المفاهيم المرتبطة بأداء الموارد البشرية، باعتباره من المفاهيم الرئيسة التي تحظى باهتمام بالغ لدى المنظمات، على اختلافها، التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار والنجاح، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد و/أو مجموعة أفراد، وأداء الموارد البشرية يتحدد نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمل التي يعيشها العاملون، ومن ثم

فللمناخ التنظيمي بأبعاده دور حاسم ومؤثر في تحديده، حيث تؤدي عملية تنميته وتحسينه إلى تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وفي الفصل الرابع التعرف على كيفية تقييم الأداء والطرق المتبعة في ذلك، وذلك لأن تقييم الأداء الوظيفي من العوامل الرئيسة لنجاح المنظمات، وتعدد طرق تقييم الأداء ومعايير ووسائل القياس والقائمين عليه، يمكن المنظمة من توفير نظم معلومات شاملة عن أداء العاملين، وتزويدهم بتغذية عكسية عن أدائهم، كما توفر نتائج تقييم المنظمة لأداء مواردها البشرية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير العاملين.

إن معالجة إشكالية البحث المطروحة، واختبار فروضها تتضمنها الفصول الثلاث الأخيرة؛ إذ تضمن الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة كمرحلة تمهيدية أساسية لها، مبينا مؤسسات الدراسة وخصائص العينات المدروسة، بالإضافة إلى سبل معالجة البيانات والأدوات المساعدة على التحليل الإحصائي.

وفي الفصل السادس تم معالجة بيانات الاستمارة إحصائياً، ومن ثمة التعرف على مستوى المناخ التنظيمي والأداء البشري في كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة، حيث اتضح أن هناك أربعة أبعاد أساسية تكون مجموعها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة، وهي: بعد الهيكل التنظيمي، بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات، بعد العلاقات والاتصالات وبعد الحوافز والعوائد التي يتوقعها العاملون من خلال العمل في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا قد ينسحب على بقية المنظمات الأخرى. والملاحظ أن محور الأداء البشري يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي: بعد الانضباط في العمل، بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال.

تبين أن المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات يقع في مستوى المناخ التنظيمي المغلق، وأن مستوى كل أبعاده تقع في المجال ضعيف الاستجابة. وفي شركة فوسفات قفصة تبين أن المناخ التنظيمي السائد فيها محايد يميل إلى الانغلاق، وأن مستوى كل أبعاده تقع في المجال المتوسط (المحايد) في الحدود الدنيا. كما وجد أن المناخ التنظيمي السائد في المكتب الشريف للفوسفات يقع في المستوى المحايد المائل للانغلاق، وأن كل أبعاده تقع في المستوى المحايد (المتوسط) من المجال ما عدا بعد الهيكل التنظيمي فقد كان ضعيفاً. وبالتالي يلاحظ تقارب مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات المدروسة.

اتضح أن مستوى الأداء الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات متوسط مائل إلى الضعف، وأن مستوى كل أبعاده متوسطة، كما وجد أن مستوى أداء العاملين في شركة فوسفات قفصة متوسط أيضا، وكذلك مستوى كل أبعاده، وفي المكتب الشريف للفوسفات وجد أن مستوى الأداء كان متوسط، وأيضا مستوى كل أبعاده. ويمكن ملاحظ تشابه في مستوى الأداء البشري في المؤسسات المدروسة.

وفي الفصل السابع تم من خلاله اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة، والتي اتضح من نتائجها أن الاختلاف في الأبعاد الشخصية والوظيفي التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية والمستوى الدراسي ليس لها تأثير في إدراك واقع المناخ التنظيمي السائد على مستوى المقياس ككل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث، عدا في بعد متغير المستوى الدراسي بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات.

أما الاختلاف في الأبعاد الشخصية والوظيفي المدروسة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية والمستوى الدراسي) فلا يوجد لها تأثير في مستوى الأداء الوظيفي على مستوى المقياس ككل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث.

تبين جليا أن المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات وجميع الأبعاد المكونة له ترتبط بعلاقة طردية ذات تأثير واضح وبدلالة إحصائية على أداء مواردها البشرية. كما تبين عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في شركة فوسفات قفصة وأبعاده وبين أداء مواردها البشرية. وجد أن المناخ التنظيمي السائد في المكتب الشريف للفوسفات وجميع أبعاده ترتبط بعلاقة طردية مؤثرة دالة إحصائية على أداء مواردها البشرية.

الاستنتاجات:

من خلال أدبيات الدراسة والتطبيق الميداني لها أمكن التوصل لبعض الاستنتاجات التي يتم إنجازها في الآتي:

1- إن وضع هيكل تنظيمي يشجع على إعادة توزيع الصلاحيات بما يتناسب وقدرات العاملين، ويضمن عدم غموض وتضارب في المهام والمسؤوليات، ويعزز نظم الاتصال بما يسهل تبادل وانسيابية المعلومات

بسرعة ودقة وتقليل المركزية في صناعة اتخاذ القرارات، من الشروط الأساسية للوصول إلى مناخ تنظيمي صحي مفتوح يساعد على إحداث التطوير ورضا العاملين وبالتالي تحسن أدائهم.

2- إن توافر قنوات جيدة للاتصال الفعال بين كافة العاملين داخل المنظمة أفقياً (بين العاملين في نفس المستويات) ورأسياً (بين المستويات العليا والدنيا)، وفتح هذه القنوات دائماً وفي شتى الاتجاهات، بحيث تضمن التدفق السريع للمعلومات بين أجزاء المنظمة، بالإضافة إلى حل أي اختناقات يمكن أن تعترض هذه القنوات، يمكن أن يساهم بشكل فعال في تبادل الأفكار والمقترحات، مما يحقق إيجابية في المناخ التنظيمي ومن ثم التحسين في الأداء.

3- الثقة هي الدعامة الرئيسية التي تبني عليها قنوات الاتصال، فلا تعتمد المعلومات بشكل جيد دون ثقة تبعث الرغبة داخل كل فرد على إبداء ما لديه وإبراز قدراته، فالعامل الواثق من ذاته ومن منظمته، لديه رغبة متجددة تدفعه لاكتشاف آفاق جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء.

4- تؤدي العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز وتكافؤ الفرص بين العاملين، إلى رفع روحهم المعنوية وإشعارهم بأهم جزء من المؤسسة، ودفعهم لمزيد من العطاء والتفاني في خدمة المنظمة التي ينتمون إليها. كما تؤدي البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات العاملين في التعامل مع مشكلات العمل إلى رفع أدائهم.

5- تؤدي مشاركة وتمكين العاملين وإشراكهم بشكل أكبر في اتخاذ القرارات وتفعيل الاتصال الإنساني بين المسؤولين والعاملين، إلى رفع معنوياتهم، وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ضمن نطاق العمل الرسمي وغير الرسمي، من خلال الأنشطة ذات الطابع الثقافي والترفيهي لتلبية الاحتياجات النفسية من الاحترام وتحقيق الذات، وهو ما يقود إلى مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً، وبالتالي رفع وتحسين الأداء.

6- إن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للعاملين من العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية أدائهم وكفاءتهم، بوصفها عوامل تدعم تفعيل القوى العاملة فيها، واتضح أن المناخ التنظيمي في المؤسسات المدروسة يحتوي على جميع العوائق التي تؤثر على سلوك العاملين وعلى أدائهم، إذ تقف في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات وعملية التطوير السليم، الذي يقوم على توفير مناخ مناسب، يقدم كل الدعم لتطوير مستوى أداء العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة.

ومما سبق من استنتاجات يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات، للفت أنظار أصحاب القرار، في المؤسسات الثلاث والمؤسسات الشبيهة لها، لأهمية المناخ التنظيمي في تحقيق أداء بشري ومن ثم أداء تنظيمي عال.

التوصيات:

بما أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الثلاث، حسب نتائج الدراسة الميدانية، لم يرق إلى مستوى المناخ المفتوح، الذي بدوره أدى إلى انخفاض مستوى الأداء البشري فيها - مؤسسة مناجم الفوسفات (الجزائر) والمكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب) - وعليه، تم وضع التوصيات العملية العامة لتحسين وتطوير مستوى المناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وتحسين مستوى أداء مواردها البشرية.

إن تحقيق أداء بشري مرتفع يحتاج من مديري المؤسسات الخروج من الذهنية التقليدية للإدارة إلى مواكبة التطورات الحاصلة في علم الإدارة، وبخاصة منها إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومن ثمة الإحاطة معرفيا وتطبيقيا بطرق وكيفيات تحسين المناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ولتحقيق هذه الغاية على المديرين فيها إتباع ما يلي:

- إعادة ترتيب أنظمة العمل، ووضع توصيف وظيفي يساعد العاملين على فهم واجباتهم والاضطلاع بمسؤولياتهم انطلاقا من توزيع المسؤوليات والحقوق والواجبات بالشكل الذي يتلائم مع القدرات، الكفاءات وأيضا الرغبات على مختلف المستويات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسات الثلاث، وبشكل يسمح بتعزيز مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسات ويمنع الغموض، التضارب والارتباك والصراع فيها.

- ترسيخ ثقافة بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والتعامل معهم كشركاء في المسؤولية، بإدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق أسلوب الحوار والباب المفتوح، وتشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون.

- توزيع العوائد والحوافز بشكل عادل بين العاملين، وزيادة المخصصات منها لهم بالشكل الذي يسمح لهم بالعيش الكريم وبطريقة شفافة، باعتبارهم شركاء في تحقيق الأرباح.

- زيادة دورات التدريب والتأهيل بشكل مستمر ولكل الفئات التي يلزمها تنمية قدراتها، بشكل فردي وبشكل جماعي يزيد من أهمية العمل التشاركي من خلال فرق العمل.

- تحديد اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الثلاث من خلال استقصاء آرائهم بشكل دوري، لتشخيص نقاط الضعف في أبعاد المناخ التنظيمي، والوقوف على مكامن الخلل لأجل العمل على إصلاحها والقضاء عليها وتفاديها مستقبلا، وأيضا تعزيز نقاط القوة الموجودة في مناخ تلك المؤسسات.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

أخي العزيز أختي العزيزة سلام الله عليكم. يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - (الجزائر)، شركة فوسفات قفصة - CPG - (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات - OCP - (المغرب).

ولإنجاز هذا العمل، يتطلب مني جمع ما أمكن من المعلومات حول المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية في مؤسسات دول المغرب العربي الثلاثة السالف ذكرها انطلاقا من وجهة نظر العاملين للتأكد من دور المناخ التنظيمي في انخفاض أو ارتفاع أداء العاملين داخل منظماتهم.

وعليه، أطلب مساعدتكم لي وتعاونكم معي في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة لإتمام هذا العمل. وأؤكد لكم بأن ما تدلون به من معلومات ووجهات نظر ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلكم مني خالص الشكر والتقدير.

الباحث

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول: بيانات شخصية.

- (1) الجنس: ذكر ، أنثى
- (2) المستوى الدراسي: أمي ، ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي
- (3) السن: أقل من 20 سنة ، من 21-30 سنة ، من 31-40 سنة ، من 41-50 سنة ، أكبر من 50 سنة
- (4) الأقدمية في العمل: أقل من 2 سنة ، من 3-5 سنوات ، من 6-10 سنوات ، من 11-15 سنوات ، أكبر من 15 سنة
- (5) الحالة الاجتماعية: متزوج ، أعزب ، مطلق ، أرمل

الجزء الثاني: البيانات الأساسية (الخاصة بالدراسة)

المحور الأول: المناخ التنظيمي

البنود	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الهيكال التنظيمي					
1					مسؤولياتي ومهامي محددة؛
2					كمية العمل الملقاة علي تتناسب مع قدراتي واستعدادي؛
3					أتلقي أوامر ومهام من مسؤول واحد؛
4					تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي؛
5					الأعمال التي أقوم بها أعمالا غير مملة وفيها مجال للإبداع؛
6					وقت العمل المخصص يسمح بأداء ما هو متوقع مني.
نمط القيادة واتخاذ القرارات					
7					لا تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي متفرد؛
8					تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى المستويات الإدارية الأدنى؛
9					لا أعتمد على رئيسي المباشر في أي قرار لمواجهة أي مشكلة؛
10					تشارك الإدارة مع العاملين في حل المشاكل؛
11					تشجع الإدارة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق؛
12					قرارات الإدارة تتناقش ولا تطبق لو كانت خاطئة. 286

العلاقات والاتصال					
					13
					يوجد علاقات مودة وثقة بين الزملاء؛
					14
					يمارس العاملون حياتهم الاجتماعية - أثناء الراحة - في جماعات متوافقة ومنسجمة ؛
					15
					تتسم العلاقة مع إدارة بالانفتاح والتعاون والثقة؛
					16
					تمنح الإدارة للعاملين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم؛
					17
					يتم الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم؛
					18
					أجنب الاتصال بإدارة العمل إلا في الضرورة؛
					19
					تصغي الإدارة لمشكلات ومطالب العاملين.
الحوافز والعوائد					
					20
					تعامل الإدارة العاملين بشكل متساوي (لا تفرق بينهم لأسباب شخصية)؛
					21
					تقدم الإدارة المكافآت للعاملين بشكل عادل؛
					22
					تحترم الإدارة العاملين وتشجعهم،
					23
					يكافأ العامل لإنجازاته ومهاراته؛
					24
					الترقية تتم على أساس إنجازات العمل؛
					25
					تطبق الإدارة إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال؛
					26
					تقدم الإدارة دورات تدريبية للعاملين.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

بنود	جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الانضباط في العمل					
					27
					اقوم بإنجاز الأعمال التي أكلف بها في وقتها؛
					28
					أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخير؛
					29
					ألتزم بالقواعد والإجراءات وتنظيمات العمل؛
					30
					أثناء أوقات العمل التزم بمكان عملي ولا أضيع الوقت في ما لا يفيد العمل.
اهتمام العامل وإتقانه لعمله					
					31
					اعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال التي أكلف بها؛
					32
					لدي الرغبة الكاملة في إنجاز مهامي على أكمل وجه؛
					33
					أحرص على القيام بمهامي بكل دقة وإتقان؛

					34	لا احتاج إلى من يثني على العمل؛
					35	نسبة الأخطاء، أو الإنتاج غير الجيد، نادرة وقليلة.
مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال						
					36	أقدم يد العون والمساعدة لزملائي لإنجاز الأعمال؛
					37	لا أجد مشكلة في إنجاز العمل حين انتقالي من قسم إلى آخر داخل المؤسسة؛
					38	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لإنجاز العمل بكفاءة؛
					39	لدي القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.

المراجع

أولاً، باللغة العربية:

(أ) الكتب:

1. ابن حنبل، عبد العزيز صالح. أصول و مبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
2. ابن حنبل، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جدية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004.
3. أبو بكر، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى البيهقي. السنن الكبرى. المحقق: محمد عبد القادر عطا، ط 3. بيروت: دار الكتب العلمية، المجلد السادس. 2003.
4. أبو بكر، مصطفى محمود. الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
5. أبو شيحة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
6. أبوقحف، عبدا لسلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
7. الأحمدى، حنان عبد الرحمان. ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002.
8. باوي، جاب. إدارة الموارد البشرية والأداء. ترجمة أبو بكر آدم أحمد، الخرطوم: جامعة الخرطوم، 2009.
9. بدوي، أحمد زكي. معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، 1992.
10. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
11. بستان، أحمد عبد الباقي. حسن جميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم، 1409هـ.
12. بشير، سعد زغلول. دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS - الإصدار العاشر - بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.
13. بني أحمد، أحمد محمد. الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. عمان: دار الحامد، 2007.
14. البياتي، محمود مهدي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS. عمان: دار حامد للنشر، 2005.
15. الجريسي، خالد. إدارة الوقت من منظور إسلامي. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.
16. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
17. حريم، حسن. إدارة المنظمات. الأردن: دار حامد، 2003.
18. حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002.
19. الحقييل، سلمان عبد الرحمان. الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الشبل، 1413هـ.
20. حمادات، محمد حسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

21. حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
22. حمود، خضير كاظم. السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
23. حمود، خضير. خليل الشماع، نظرية المنظمة. ط 4. عمان: دار المسيرة، 2009.
24. الخضراء، بشير. مروة أحمد، أحمد أبو هنطش، الطاهر جنان، السلوك التنظيمي. عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1995.
25. درة، عبد الباري ابراهيم. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
26. الدهان، أميمة. نظريات منظمات الأعمال. عمان: مطبعة الصفدي، 1992.
27. الدوري، زكريا. نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
28. زايد، عادل محمد. إدارة الموارد البشرية؛ رؤية إستراتيجية. دون بلد نشر، دون دار نشر، 2003.
29. زيادة، فريد فهمي. وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
30. السلمي، علاء عبد الرزاق. نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي. عمان: دار المناهج، 2003.
31. سبيل، ايفانز. كوهين شيري، مفاتيح الغضب: كيف تفصل في النزاعات وتقوم بتهدئة الجميع. ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 2001.
32. سلطان، محمد سعيد أنور. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
33. سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
34. السلمي، علي. إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. ط 4. القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001.
35. السلمي، علي. إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
36. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2002.
37. السلمي، علي. الدوافع والحوافز. ط 3. القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 2001.
38. سليمان حنفي محمود. السلوك التنظيمي والإداري. الإسكندرية: دار الشرق الأوسط، دون تاريخ نشر.
39. سليمان، مؤيد. الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء. الكويت: دار ذات السلاسل، 1992.
40. سيد، مصطفى أحمد. إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة. دون مكان النشر، دون دار النشر، 2000.

41. سيزلاقي، اندرودي. مارك جي لاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة، أبو القاسم جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
42. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد. عمان: دار الشرق. 1996.
43. الشنواني، صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع. 1999.
44. صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل- عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
45. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. إدارة النفس البشرية- الجزء الثاني العلاقات الإنسانية- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.
46. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، 2005.
47. الصيرفي، محمد. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009.
48. الطائي، يوسف. مؤيد الفضل وهاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
49. الطجم، عبد الله. وطلق السواط، السلوك التنظيمي. جدة: دار حافظ للنشر، 2003.
50. الطويل، هاني عبد الرحمان صالح. الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
51. عاشور، أحمد صقر، إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة، 1983.
52. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
53. عبد الباقي، صلاح الدين. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002.
54. عبد الهادي، حمدي أنيس. الفكر الإسلامي الإداري والمقارن. ط3. القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، 1990.
55. عبد الوهاب، علي محمد. استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
56. عبد الوهاب، علي محمد. العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984.
57. عبودي، زيد منير. التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة المشرق الثقافي، 2006.
58. عبيد، عاطف. ومحمود شريف، نظريات التنظيم والإدارة. القاهرة: دار المعارف، 2005.
59. العبيدي، محمد جاسم محمد. سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.

60. العتيبي، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
61. العثيمين، فهد بن سعود. الإجراءات الإدارية: مفاهيمها وسبل تبسيطها. الرياض: مكتبة التوبة، 1996.
62. العدل، سامح حسين. منهجية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية. ط 2. القاهرة: دار سنا للنشر، 1998.
63. العزاوي، نجم عبد الله. وحسين جواد عباس، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
64. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، 2005.
65. العلي، عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
66. علي، كريم. ومحمد مخلف الدليمي أحمد، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. عمان: دار وائل للنشر، 2009.
67. عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
68. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
69. الفاعوري، رفعت عبد الحلیم. إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
70. فتحي، محمود محمد. الإدارة العامة المقارنة. ط 2. الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
71. فليه، فاروق. وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة، 2005.
72. فؤاد، الشيخ. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط 5. عمان: مركز الكتب الأردني، 1995.
73. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط 2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
74. القوزي، بلغيث بن أحمد. الإدارة مبادئها النظرية والعلمية. الرياض: مطابع الفرزدق، 1410هـ.
75. الكبيسي، عامر. السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الدوحة: مطابع الشرق، ج 2، 1998.
76. الكنتي، محسن علي. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دون بلد ودار نشر، 2005.
77. الكلابي، سعد. المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود، 2007.
78. كنعان، نواف. القيادة الإدارية. ط 5. عمان: الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995.
79. كينيث، لوك. وسميث جوان، تسوية الصراعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في العمل. ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 2005.
80. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط 7. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
81. المحامدة، ندى عبد الرحيم. الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دون بلد ودار نشر، 2005.
82. محمد، العديلي ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن. الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1995.

83. محمد، جمال عبد الله. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014.
84. المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: الدار الجامعية للطبع، 2003.
85. المرسي، جمال الدين محمد. وثابت عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000-2001.
86. المغربي عبد الفتاح، عبد الحميد. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
87. المغربي عبد الفتاح، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
88. المغربي كامل، محمد. السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم. ط 2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994.
89. الموسى، فهد خالد. الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات. الرياض: جامعة الملك سعود، 1995.
90. نصر الله، حنا. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
91. نظمي، شحادة. محمد ريسان الجيوسي، رياض الحلبي، محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
92. النمر، سعود. هاني خاشقجي، محمد محمود، ومحمد حمزاوي، الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ط 6. الرياض: مطابع الفرزدق، 2006.
93. هاينز، ماريون. إدارة الأداء. ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988.
94. هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الأداء. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
95. الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
96. ياغي، محمد عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة. ط 2. عمان: دار وائل، 2011.

ج) الدوريات:

1. أبو تايه، بندر كريم. خليل الحيارى ومنار إبراهيم القطاونة، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد العشرين، العدد 1، 2012.
2. بوخمخ، عبد الفتاح. "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية. (قسنطينة)، منشورات جامعة منتوري، عدد 18، 2002.

3. حصه، حمد. وفاطمة المعضادي، "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات"، *مجلة مركز البحوث التربوية*. (قطر)، جامعة قطر، السنة 10، العدد 20، 2001.
4. حطاي، أحمد. "منهجية التفسير السببي للفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر والواقعية النقدية"، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. المجلد 5، العدد 3، 2008.
5. الحيدر، عبد المحسن. "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*. المجلد 26، العدد 2، 2006.
6. الداودي، الشيخ. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، *مجلة الباحث*. (ورقلة)، جامعة قاصدي مرباح، عدد 7، 2009-2010.
7. الذنبيات، محمد محمود. "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، *مجلة دراسات*. (عمان)، الجامعة الأردنية، المجلد 26، العدد 1، 1999.
8. راشد، محمد لطفي. "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، *مجلة الإدارة العامة*. (الرياض)، العدد 45، 1992.
9. صديق، حسين. "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض -وتقويم"، *مجلة جامعة دمشق*. المجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011.
10. الصفار، أحمد. محمود، العجلوني وعبد الناصر جرادات، "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. المجلد 5، العدد 3، 2009.
11. عبد بجر، يوسف. وأيمن 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.
12. عبد بجر، يوسف. ومؤمن خلف عبد الواحد، "معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"، *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*. المجلد 13، العدد A1، 2011.
13. عقدة، عبد الحميد. "محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*. (جدة)، جامعة الملك عبد العزيز، م1، 1988.
14. عقيلي، عمر وصفي. "تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي"، *المنظمة العربية للعلوم الإدارية*. العدد 196، 1976.

15. العواملة، نائل عبد الحافظ. "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مجلة دراسات. (عمان)، الجامعة الأردنية، العدد 3، 1994.

16. لوسيا، انتونيت. وريتشارد ليبزنج، "نماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (القاهرة)، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 171، 2000.

17. مريزق، عدنان. "علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية ، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة"، مجلة العلوم الإنسانية. السنة السادسة، العدد 40، 2009.

18. شيبستر، جون. الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 15، 1996.

د) أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أبو ماضي، خالد ماضي. معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

2. راهم، فريد. ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. رسالة ماجستير غير منشورة، تبسة: جامعة تبسة، 2008.

3. رباح، سامي عوض الله. دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.

4. رضا، حاتم علي حسن. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

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

6. شامي، صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة بومرداس. رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس: جامعة بومرداس، 2010.

7. الشرم، سعيد عطية. المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة الأزهر، 2004.

8. الشمري، غربي. المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 1428هـ.

9. الشنطي، محمود عبد الرحمن. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2006.

10. عباس، علي علي محمد. المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن: دراسة ميدانية على المعلمين والطلبة بمدينة صنعاء. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر 2، 2011.
11. الفهيدى، عبد الله عبده محمد. أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط، 2009.
12. قبوقب، عيسى. المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسنطينة: جامعة منتوري، 2008.
13. القرشي، ليلي حسن عبد الله. القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، 1425 هـ.
14. المبيريك، هيفاء بنت فهد. ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتفكير الناقد وعلاقته بمتغيرات البيئة الجامعية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1428 هـ.
15. مجاهدي، الطاهر. فعالية التدريب المهني وتأثيره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAI المسيلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسنطينة: جامعة منتوري، 2008.
16. ملحم، محمود إبراهيم سعيد. دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2010.
17. هاني، إسماعيل نوار. تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 2005.
18. الوزان، خالد محمد أحمد. المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العام للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
19. يوسف عودة، فاطمة. المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2002.

هـ) المؤتمرات:

1. فهد الغفيلي، إبراهيم. العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي. ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الرؤى والتحديات، المملكة العربية السعودية، 30-31 أكتوبر، 2001.
2. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين القاهرة، 2000.

و) المراسيم والتقارير:

1. المرسوم (83-441) المؤرخ في 15 جويلية 1983.
2. المرسوم رقم (88-01) المؤرخ في 12 جانفي 1988.
3. المرسوم رقم (1-05) المؤرخ في 01 جانفي 2005.
4. التقارير السنوية للشركة فوسفات قفصة، لسنوات 2009، 2010، 2011، 2012.
5. التقرير السنوي للمكتب الشريف للفوسفات Ocp Annual Report 2012.

ز) مقالات ومواقع الانترنت:

1. المعجم الوسيط.
2. رياض، طه كامل. نموذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. تأهيل دكتوراه، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2009، 2013/03/04.
3. <http://faculty.ksu.edu.sa/ar/Pages/default.aspx>
4. عيسى، محمود. مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب والتقنية. 2013/04/12، انظر: <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=217&issueNo=9>
5. أسامة، منذر. تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360°. 2013/08/12.
6. كردي، أحمد السيد. أهم طرق تقييم الأداء. 2014/11/30.
7. فودة، عبد الله جاد. العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، عمرانيات، مدونة الكترونية، جويلية. 2009. 2012/04/10. <http://umranyat.blogspot.com/2009/07/blog-post.html>

8. مادوكس، روبرت. **التفويض الفعال**، أروقة الكتاب، 2012/10/24.

<http://rybwar.jeeran.com/edara/archive/2006/11/120261.html>

9. موقع المكتب الشريف للفوسفات.

<http://www.ocpgroup.ma/group/group-overview/history>

<http://www.ferphos.com/djebel-onk/index.htm>.

10. موقع شركة مناجم الفوسفات

11. حجم المنظمة ونوعها، مجلة التنمية المجتمعية، القيادة الإدارية وأنواعها، 2013/12/13.

<http://www.kenanaonline.com/page/9159>

12. 10 طرق لتقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014/01/10

<http://www.hrdiscussion.com/hr84843.html>

13. الجانب الإنساني في الإدارة، مجلة البرمجة اللغوية العصبية، 2013/08/12 <http://nlpmagazine.net>

ثانياً، المراجع الأجنبية:

(أ) الكتب:

1. Andaew, Halpin. and Croft, don, **The Organizational Climate of School**. Washington, DC: US Office of Education, 1962.
2. Bauer, Talya And Berrin Erdogan. **An Introduction To Organizational Behavior**. Online Book. Availabe At: <Http://Nraobbs.Blogspot.Com/2012/02/Organizational-Behavior-By-Talya-Bauer.Html>
3. Boxall,P. J, Purcell And P, Wright, **Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press. 2007.
4. Chung, K. H. And L C, Megginson, **Organizational Behavior Developing Management Skills**. New York: Harper And Row Publishing Co.,1981.
5. desHortes, Besseyere. **gérer les ressources humaines dans l' entreprise: concept et outil**. paris: Edition d' organisation ,1992.
6. Fayol, Henri. **General And Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman, 1949.
7. Hammer, Michael. and James, Champy, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. new York: Harper collins, , 1993.
8. Hodge, J. And W, Anthony, **Organization Theory**. Boston: Allyn And Bacon. Inc., 1979.
9. Jacqueline, b. k, fancoise and M, Martin, **la fonction ressources humaines**. Paris: Edition Dunod, 2004.
10. Koontz, Harold. and Cyril, Donnell, **Principles of Management**. New York : Mc-Graw Hill, 1980 .
11. Likert, Rensis. & J. G, Likert, **New Way Of Managing Content**. New York: Mc Graw. Hill Book Co., 1976.
12. Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1961.

13. Mathis, Robert L. And John H, Jackson, **Human Resource Management**. 13th Edition, Boston: Cengage Learning, 2011.
14. McGregor, D. M. **The Human Side Of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
15. Meier, Oliver. **Management Interculturel**. Paris: Dunod, 2004.
16. Mullins, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**. London: Pearson Education Limited 7th ed., 2005.
17. Porter, L W. And E F, Lawler, **Managerial Attitudes And Performance**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1968.
18. Pzter, Blau. **Bureaucracy In Modern Society**. New York: Ramadan House, 1956.
19. Richard C S T. With Z, Abraham, **Eltom Mayo The Humanist Temper**. New Jersey: Transaction Publishers, 1984.
20. Schein, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd Ed, 2004.
21. Sims, Ronald R. **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**. Westport: Quorum Books, 2002.
22. Sonnentag, Sabine, **Psychological Management Of Individual Performance**, Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2002.
23. Stern, George G. **People in Context Measuring Person-Environment Congruence in Education and Industry**. New York: John Wiley and Sons, inc., 1970.
24. Stewart, Greg L. And Kenneth G, Brown, **Human Resource Management, Linking Strategy To Practice**. Second Edition, Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.
25. Torrington, D. L, Hall and S, Taylor, **Human Resource Management**. Sixth Edition, London: Prentice Hall, 2005.
26. Weber, Max. **The Theory Of Social And Economic Organization**. Translated By A.M. Henderson And Talcott Parsons, New York: Free Press Of Glencoe, 1947.
27. Winslow Taylor, Fredrick. **The Principles Of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

(ب) رسائل الدكتوراه:

1. Bertlett, Johan. **An Employeeship Model And Its Relation To Psychological Climate A Study Of Congruence In The Behavior Of Leaders And Followers**. Doctoral Dissertation, Lund: Lund University, 2011.
2. Gordon Davidson, Michael Cameron. **Organisational Climate and its Influence upon Performance**. A study of Australian hotels in South East Queensland, PhD, School of Marketing and Management, Griffith University, 2000.
3. Roch, Geneviève. **Impact Du Climat Organisationnel Sur Le Façonnement Des Pratiques Relationnelles De Soins Et La Satisfaction Professionnelle D'infirmières Soignantes En Milieu Hospitalier**. Ph.D, Montréal: Université De Montréal, 2008.

(ج) الدوريات:

1. Aggarwal, A. and G, Thakur, "Techniques of Performance Appraisal-A Review", **International Journal of Engineering and Advanced Technology**. Vol. 2, (3), 2013.

2. Argyris, C. "Some Problems In Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study Of A Bank", **Administrative Science Quarterly**. Vol. 2, 1958.
3. Arvey, R D. And K R, Murphy, "Performance Evaluation In Work Settings", **Annu. Rev. Psychol.** 49, 1998.
4. Ashfaq Qureshi, Javeria. Khansa, Hayat, Ali, Mehwish and Nosheen,Sarwat, "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**. Vol. 3, (4), 2011.
5. Bekele, Abraham Zewdie. Assegid Demissie, Shigutu And Assefa Tsegay, Tensay, "The Effect Of Employees' Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes", **International Journal Of Management And Commerce Innovations**. Vol. 2, (1), 2014.
6. Chan, D. "Functional Relations Among Constructs In The Same Content Domain At Different Levels Of Analysis: A Typology Of Composition Models", **Journal Of Applied Psychology**. 83, 1998.
7. Chepkemioi Ngeno, Rop Williter. Bett, Shadrack And Kimutai, Cheruiyot, "The Performance Appraisal Policy And Tools Used By The Kenya Teachers Service Commission In Bomet Constituency", **International Journal Of Humanities And Social Science**. Vol. 3, (16), 2013.
8. CHIU kiting, Michal. "the significance of a value driven competency based performance management system" .**Asian journal of Public administration**. Vol. 24, (2), 2002.
9. Chockalingam, Viswesvaran. "Assessment Of Individual Job Performance: A Review Of The Past Century And A Look Ahead" **Handbook Of Industrial, Work & Organizational Psychology**. Vol. 1, 2001, Sage Publications. 22 Apr, 2011.
10. Cited By Kundu, Kaushik. "Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate", **Vidyasagar University Journal Of Commerce**. Vol. 12, 2007.
11. Clegg, S. R. & J. R, Bailey, "Organizational Climate", **International Encyclopedia Of Organization Studies**. (Ca: Sage Publications), Vol. 3, 2012.
12. Clissold, Gemma. "Psychological Climate: What Is It And What Does It Look Like Department Of Management", **Business And Economics**. (Monash University), August, 2006.
13. Cone, J. D. "Idiographic, Nomothetic and Related Perspectives in Behavioral Assessment. In R. O. Nelson & S. C. Hayes (Eds.)", **Conceptual Foundations of Behavioral Assessment**. New York: Guilford,1986.
14. Crag, P. & R, Rastogi, "New Model of job Design motivating employees' performance", **Journal of Management Development**. 25, (6), 2005.
15. Denison, D. R. "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climat ? Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**. 21, (3), 1996.
16. Drexler, J. " Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organizations", **Journal Of Applied Psychology**. 62, 1977.
17. Ekvall,Goran. "Organizational Climate For Creativity And Innovation", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**. 5, (1), 1996.
18. Eng, Ec, Mihail Aurel Țițu. And Bălan, George, "Study Regarding The Influence Of Organizational Climate On The Management Of Modern Organizations", **Proceedings**

Of The International Multi Conference Of Engineers And Computer Scientists. (Hong Kong), Vol. 2, 2009.

19. Erbasi, Ali. Tugay, Arat And Buyukipekci, Semih, "The Effect Of Performance Appraisal Errors On Employee Performances: An Examination In Industrial Cooling Managements In Turkey In Terms Of Employee Perceptions", **European Scientific Journal**. Vol. 8, (19), 2012.
20. Fleishman, E. A. "Leadership Climate, Human Relations Training, And Supervisory Behaviour", **Personnel Psychology**. Vol. 6, (1953).
21. Forehand, G. & B, Gilmer, "Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**. 62, 1964.
22. Fred C, Lunenburg. "Performance Appraisal: Methods And Rating Errors", **International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity**. Vol. 14, (1), 2012 .
23. Goswami, Brijesh. Mamta, Sharma And Sujata, "Performance Appraisal-Management By Objective And Assessment Centre-Modern Approaches To Performance Appraisal", **IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)**. Vol. 7, (5), Jan. - Feb. 2013.
24. Hall, John W. "A Comparison of Halpin & Croft's Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems", **Paper presented at Northeast Educational Research Association Annual Convention**. November, 1970.
25. Hellriegel, D. & J, Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research And Contingencies", **Academy of Management Journal**. 17, (2), 1974.
26. Ikemefuna, Cyril Oseloka. "Workers' Perception Of Performance Appraisal In Selected Public And Private Organizations In Lagos Metropolis, Nigeria", **International Journal Of Human Resource Studies**. Vol. 2, (3), 2012.
27. James, L. & A, Jones, "Organizational Climate: A Review Of Theory and Research", **Psychological Bulletin**. 81, 1974.
28. Jean Yves, Saulquin. "Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablissements Sociaux Sanitaires", **Revue Gestion De Ressources Humaines**. (Paris: Edition ESKA), 36, Juin, 2000.
29. Joyce, W. & J, Slocum, "Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate", **Human Relations**. 35, 1982.
30. Karin, Holmlad Brunsson. "Henri Fayol – the man who designed modern management", **Le Libellio d'Aegis**. vol. 5, (4), Hiver, 2009-2010.
31. Kennedy, P. W. & , S. G, Dresser, "Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem", **Employee Benefits Journal**. 26, (4), 2001.
32. Kennedy, P W. & S G, Dresser, "Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem", **Employee Benefits Journal**. 26, (4), 2001.
33. Kondrasuk, Jack N. "So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?" **Journal Of Applied Business And Economics**. Vol. 12(1), 2011.
34. Koys, D. J. and T A, Decotiis, "Inductive Measures of Psychological Climate", **Human Relations**. 44, 1991.
35. Kozlowski, S. W. J & M. L, Doherty, Integration Of Climate And Leadership: Examination Of A Neglected Issue. **Journal Of Applied Psychology**. (1989), 74.

36. Krista Langkamer, L. and S, Kelly Ervin, "Psychological Climate, Organizational Commitment And Morale: Implications For Army Captains" **Career Intent, Military Psychology**. 20, 2008.
37. Lewin, K. R, Lippit And R. K, White, "Patterns Of Aggressive Behaviour In Experimentally Created 'Social Climate' ", **Journal Of Social Psychology**. Vol. 10, 1939.
38. Litwin, G. & R, Stringer, "Motivation And Organization Climate", **harvard Uni. Graduate School of Business, Division of Research**. Boston: 1968.
39. Long, Choi Sang. Tan Owee, Kowang, Wan, Khairuzzaman, Wan, Ismail, And Siti Zaleha Abdul, Rasid, "A Review On Performance Appraisal System: An Ineffective And Destructive Practice?" **Middle-East Journal Of Scientific Research**. 14, (7), 2013.
40. Marcus, W. J, Christian Resick, and J,Paul Hanges, "When Organizational Climate Is Unambiguous", **It Is Also Strong Journal Of Applied Psychology**. Vol. 91, (2) 2006.
41. Martin, Angela J. Elizabeth S, Jones, And Victor J, Callan, "The Role Of Psychological Climate In Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**. 14, (3) , 2005.
42. Mawoli, Mohammed. & Abdullahi, Babandako, "An Evaluation Of Staff Motivation, Dissatisfaction And Job performance In An Academic Setting", **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol. 1, (9), December 2011.
43. Meenakshi, G. "Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic Decision Support System", **International Journal On Soft Computing**. Vol. 3, (1), 2012.
44. Mohan, N. and J, Ashok, "Organizational Climate and Attitude of Teachers a Co-Relational Study", **European Journal of Social Sciences** – Vol. 22, (4), 2011.
45. Mousavi Davoudi, Seyed Mehdi. And Meysam, Allahyari, "Effect Of Job Organization On Job Performance Among Operating Staffs In Manufacturing Companies", **American Journal of Industrial and Business Management**. 3, 2013.
46. Safdar, Rehman. "Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model", **Journal of Diversity Management**. Vol 5, (2), 2010.
47. Schneider, B. & A, Reichers, "On The Etiology Of Climates", **Personnel Psychology**. 36, 1983.
48. Spaho, Kenan. "Organizational Communication And Conflict Management", **Management**. Vol 18, (1), 2013.
49. Spreitzer, Gretchen and Porath, Christine, "Creating Sustainable Performance", **Harvard Business Review**, January–February 2012.
50. Tagiuri, C. "The Effects Of Selected Variables On School Climate In Robinson F,G. Et Al (Eds)", **School Organizational Climate Evanston**. II Iinois Row Peterson And Co., 1988.
51. Wallace, Joseph. James, Hunt, and Christopher, Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", **The International Journal Of Public Sector Management**. MCB University Press, Vol. 12, (7), 1999.
52. Yahyagil, M Y. "The Interdependence Between The Concepts Of Organizational Culture And Organizational Climate: An Empirical Investigation", **Journal Of Business Administration**. (İstanbul), İstanbul University, Vol. 33, (1), 2004.

53. Zohar, D. " A Group-Level Model Of Safety Climate: Testing The Effect Of Group Climate On MicroAccidents In Manufacturing Jobs", **Journal Of Applied Psychology**. 85, (4), 2000.

(د) مقالات مواقع الانترنت:

1. Hakala, David. 16 Ways to Measure Employee Performance, February 19, 2008 <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/> April 27, 2015.
2. Total Quality Management, **American Quality Institute**, 2012/04/12 / [http://www.aqinet.org /](http://www.aqinet.org/)

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الجزائرية -SOMIPHS- ومستوى أداء مواردها البشرية. ثم العلاقة التي تربط المتغيرين، ومقارنة ذلك مع شركة فوسفات قفصة التونسية - CPG - والمكتب الشريف للفوسفات المغربية - OCP - وأيضاً التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على المتغير المستقل والتابع في المؤسسات قيد الدراسة. وقد أظهرت الدراسة أن نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات مغلق، وأن مستوى الأداء الوظيفي فيها متوسط مائل إلى الضعف، وفي شركة فوسفات قفصة تبين أن المناخ التنظيمي السائد فيها محايد يميل إلى الانغلاق، كما وجد أن مستوى الأداء البشري فيها كان متوسطاً، كما وجد أن المناخ التنظيمي السائد في المكتب الشريف للفوسفات يقع في المستوى المحايد المائل للانغلاق، وكان مستوى أداء العاملين فيها متوسطاً أيضاً. أما فيما يتعلق بتأثير العوامل الشخصية، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لواقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث، عدا في بعد متغير المستوى الدراسي بالنسبة للمناخ التنظيمي في المكتب الشريف للفوسفات. وتبين جلياً أن المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات وجميع الأبعاد المكونة له ترتبط بعلاقة طردية وذات دلالة إحصائية مع أداء مواردها البشرية، كما تبين عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في شركة فوسفات قفصة وأبعاده وبين أداء مواردها البشرية، وجد أن المناخ التنظيمي السائد في المكتب الشريف للفوسفات وجميع أبعاده ترتبط بعلاقة طردية دالة إحصائية مع أداء مواردها البشرية.

Abstract:

This study aimed to identify the pattern of the organizational climate in the Algerian SOMIPHS, the level of performance of their human resources. and there is a relationship between two variables, and compared it with each of the Tunisian CPG, the Moroccan OCP. and also identify the impact of personal and functional variables on each of the independent variable in the organizations under study.

The study showed that the organizational climate prevailing in SOMIPHS is closed, job performance level average slant to weakness. In CPG was found that the prevailing organizational climate was neutral and tended to be closed, and the level of human performance was found to be moderate. Also it found that the prevailing organizational climate in OCP was neutral and tended to be closed. level of performance was average.

With regard to the impact of personal factors, the study found that there are differences in statistical significance in the perception of the workers of the reality of the organizational climate and functionality in the three institutions, except in a variable of school level for organizational climate in OCP.

Clearly The study shows that the organizational climate prevailing in the SOMIPHS and all its component dimensions are related to a statistically significant positive relationship with the performance of human resources. As it turns out the lack of statistically significant relationship between organizational climate prevailing in the CPG and its dimensions and the performance of its human resources. the organizational climate in the OCP and all dimensions associated with statistically significant positive relation with the performance of human resources.