

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص: إدارة أعمال مؤسسات

الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز
SONELGAZ بومرداس

تحت إشراف الأستاذ :
الدكتور: بن حميدة هشام

من إعداد الطالبين:
- بوريحان أمين
- بوداود سيد أحمد

دفعة جوان 2017
السنة الجامعية 2016-2017

شكرات

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

نرفع شكرنا وعظيم إمتنانا لربنا وحده الذي أعاننا وأيدنا
والصلاة والسلام على محمد عبده ورسوله

نتوجه باسم عبارات الشكر والتقدير والعرفان
الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر :

الأستاذ المشرف الدكتور/ بن حميدة هشام، الذي لم يبخل علينا بنصائحه

وتوجيهاته القيمة وإرشاداته التي ساعدتنا كثيرا

المؤطر السيدة/ بلواتي سعاد وكل موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بومرداس
"مؤسسة سونلغاز " الذين لم يبخلو علينا بنصائحهم ومختلف المعلومات التي تتعلق
ببحثنا هذا .

الى : فوكة مدينة وكل من ساعدنا في هذا العمل

وننتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذنا الكرام وعمال وعاملات المكتبة

الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد في اتمام هاته المذكرة

ولله الحمد اولا واخر

سيد أحمد

أمين

الإهداء

أهدي ثمرة عملي
إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس
وقوتي في الضعف

ولا تزال... إلى من علمتني معنى الحياة... من يهواها والعمر فداها وأطلب من الله
أن يرفعها.... إلى أمي، أمي، أمي.
إلى من زرعتني على ضفاف العلم....، وناضل من أجلي وتعب لأرتاح وهيا
لي أسباب النجاح.... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني
أرتقي صهوات المجد والكبرياء.... إلى أبي الغالي.

إلى الزوجة الكريمة "صبرينة" وكل عائلتها.

إلى أخي اسماعيل وزوجته وابنيهما ادم واسلام وإلى أختي اسيا، أختي صبرينة
وزوجها وابنيهما يوسف و مهدي.

إلى كل الأصدقاء أخص بالذكر/ يوسف، عبد مالك، جمال، فارس، رشيد،
حمود...

إلى زميلي سيد احمد بوداود الذي شاركني في هذا الموضوع.
إلى الزميلة مدينة التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل.

وإلى كل ما رافقتني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح.
إلى من وسعه قلبي ولم تسعه كلمات قلبي.

أميين



الإهداء

إلى حبيب قلبي وحمى روحي وأنيس فؤادي وغوثي من الكُرب...
إلى من في قلبي حبه و الإيمان به ضياء من غير لهب... بكل الشوق
في قلبي أهدي لك هذا العمل يا ربي.
إلى صاحب المجد الأطهر والوجه الأقر والجبين الأزهر...
إلى نور الأبصار وضياءها وحبيب القلوب ودوائها إليك يا حبيبي يا رسول
الله - عليك أفضل وأزكى التسليم -
إلى واحة أحلامي وسراج حياتي... إلى نبع الحنان الصافي والصدر الحنون
الدافي إليك أمي الغالية.
إلى سندي في الحياة وصاحب الصدر الرحب إلى من كان سراجا منيرا إلى الذي
يحترق ليضيء دربي
أبي الغالي اطال الله في عمره .
أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي الأعزاء : الياس ، مهدي، أمينة .
إلى أعمامي وأبنائهم من صغيرهم إلى كبيرهم وكل عائلتي الكريمة.
إلى كل رفقاء دربي اصدقائي الأعزاء .
إلى زملاء الدراسة وخاصة زميلي أمين بورحان الذي أتمنى له التوفيق
والنجاح في حياته الزوجية والمهنية.
وفي الاخير تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام.

سيد أحمد



الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة أ - ز

الفصل الأول : مدخل الى الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد 2

المبحث الأول : ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية 3

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية 3

المطلب الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته 7

المطلب الثالث : العناصر المكونة للأداء ومحدداته 9

المبحث الثاني : إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية 10

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء 11

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء 13

المطلب الثالث : تقييم الأداء 15

خلاصة الفصل 23

الفصل الثاني : دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين

تمهيد 25

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي 26

المطلب الأول : تعريف المناخ التنظيمي وأهميته 26

المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي وخصائصه 29

المطلب الثالث : أنواع المناخ التنظيمي، قياسه، نماذجه والعوامل المؤثرة عليه 33

المبحث الثاني: أثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية 37

المطلب الأول : تأثير الهيكل التنظيمي و الاتصال على الأداء الوظيفي 37

المطلب الثاني : تأثير القيادة والحوافز على الأداء الوظيفي..... 40

المطلب الثالث : تأثير التكنولوجيا المستخدمة على الأداء الوظيفي..... 43

45..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس.

46..... تمهيد

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز..... 47

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأم 47

المطلب الثاني: مهام،وظائف و أقسام شركة سونلغاز وفروعها..... 51

المطلب الثالث: لمحة عن مديرية التوزيع لبومرداس و هيكلها التنظيمي..... 53

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية..... 57

المطلب الاول:وصف مجتمع و عينة الدراسة..... 57

المطلب الثاني : أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية..... 58

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات..... 58

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها..... 62

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة..... 62

المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الاستمارة..... 63

74..... خلاصة الفصل:

76..... الخاتمة

المراجع

الملاحق

الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الثالث		
61	معامل الثبات الكلي "الفا كرونباخ"	1-3
61	معامل صدق التباين	2-3
61	معامل مقياس ليكارت	3-3
62	الاستجابة الكلية للاستبانة	4-3
64-63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس - السن	5-3
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7-3
67	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي	8-3
68	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية	9-3
69	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصال	10-3
70	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا	11-3
71	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز	12-3
72	إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع اداء العاملين بالمؤسسة	13-3

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
16	أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء	1
الفصل الثالث		
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ	1-3
55	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية	2-3
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3-3
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	4-3
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	5-3
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	6-3

المقدمة:

من المفروض أن تكون المؤسسة مكان يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا نادرا ما يحصل لفترة زمنية طويلة في الحياة الحقيقية بسبب ما تتعرض له المنشأة من تغيرات خارجية وداخلية تؤدي إلى ظروف غير مثالية للعمل.

فقد نجد أحيانا أن الظروف الخارجية تملّي على المؤسسة ضرورة التعديل في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، وأحيانا نجد أن مناخ المؤسسة قد تعكّر نتيجة لفلسفة وأنماط قيادية فرضت نفسها، وفي أحيان أخرى يكون الصراع الداخلي سببا رئيسيا في تغير المناخ التنظيمي وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى إرباك حالة التوازن في المؤسسة وبالتالي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها.

ولا شك أن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري من ناحية وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه.

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدمها والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر، إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة المؤسسات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل، ورضا العامل عن عمله.

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

1. إشكالية البحث:

- لذا ونحن بصدد معالجة الموضوع سنحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:
- هل الواقع المفروض من خلال المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الاقتصادية يسمح بتحسين مستوى أداء الموارد البشرية العاملة فيها؟
- وتنشق عن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:
- ما موقع أداء الموارد البشرية من أداء المؤسسة الاقتصادية ككل؟
 - هل يساهم المناخ التنظيمي في رفع معدلات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz بومرداس نحو المناخ التنظيمي السائد بها ومستويات أدائهم؟

2. فرضيات البحث:

- قصد الإجابة على مختلف الأسئلة السابقة وكذا الإشكالية الرئيسية للدراسة، قمنا باقتراح جملة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: إن أداء المؤسسة الاقتصادية ما هو إلا انعكاس لأداء مواردها البشرية العاملة بها، وبالتالي فارتفاع إنتاجية المورد البشري وتحسين أدائه الوظيفي ينجم عنه ارتفاع في إنتاج المؤسسة ككل وهذا ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- الفرضية الثانية: إن المؤسسة الاقتصادية تمتاز بمجموعة من العناصر المادية وغير المادية التي تسود بيئة العمل الداخلية وهو ما يعرف بالمناخ التنظيمي، ولكن بتحسين العناصر المشكلة له وملاءمتها لتطلعات ورغبات العاملين فإنه حتما سيعمل على رفع الأداء الوظيفي لهم.
- الفرضية الثالثة: إن المناخ التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بومرداس- ذو علاقة ضعيفة وارتباط ضعيف بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة، بمعنى أنه ليس بالضرورة أن يعمل تدهور المناخ التنظيمي بالمؤسسة على خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها.

3. أهداف الدراسة:

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

- محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز sonelgaz لبومرداس.

- التعرف على مستويات الأداء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة مجال البحث.
- قياس مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي المختارة في الدراسة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في العديد من النقاط التي نوجزها فيما يلي:
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجانبين المهمين اللذان تتطرق إليهما إذ يتعلق الجانب الأول بالمناخ التنظيمي أما الثاني فيدور حول الأداء البشري.
- زيادة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري الذي يعتبر دائما المحرك الأساسي لنشاط أي مؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

أما عن أسباب اختيارنا للموضوع فتعود إلى ما يلي:
- انسجام الموضوع مع مجال التخصص.
- محاولة إفادة مسيري المؤسسة مجال البحث بحقائق حول واقع المناخ التنظيمي السائد وكذا أثره على أداء الموارد البشرية بها.

6. منهجية الدراسة:

استخدمنا لغرض الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات عن المشكلة، تصنيفها وتحليلها، حيث قمنا بإجراء دراستنا عن طريق العينة العشوائية البسيطة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط Sonelgaz - مديرية التوزيع

لبومرداس- وذلك بغرض التعرف على أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بها.

7. المصادر المستعملة:

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

تمثلت حدود دراستنا في حدود موضوعية، مكانية وأخرى زمنية نوضحها كالتالي:
أ. الحدود المكانية: تتلخص الحدود المكانية للدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz - بومرداس-.

ب. الحدود الزمنية: لقد قمنا بإجراء تربص تطبيقي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز Sonelgaz وهذا في الفترة الممتدة من 2017/02/21 إلى غاية 2017/04/25.

8. صعوبات الدراسة:

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

الدراسات السابقة:

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

الدراسة الأولى:

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

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

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

الدراسة الثانية:

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

وقد أجريت هذه الدراسة على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية

على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
 - وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
 - وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وطرق اتخاذ القرار.
- وقد حاولنا من خلال دراستنا لأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية أن نعالج الموضوع في القطاع الاقتصادي (المؤسسة الاقتصادية) هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد شملت دراستنا على عناصر للمناخ التنظيمي لم تكن مجتمعة في دراسة من الدراسات السابقة.

9. هيكل الدراسة:

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

حيث جاء الفصل الأول عبارة عن مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية والذي تناولنا فيه مبحثين حيث جاء المبحث الأول تحت عنوان ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، في حين جاء المبحث الثاني ليعالج إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييم الأداء.

أما الفصل الثاني والذي كان بعنوان دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين فقسّمناه أيضاً إلى مبحثين فتطرّقنا في المبحث الأول لماهية المناخ التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان أثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير كان الفصل الثالث تطبيقياً بعنوان دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس، والذي تضمن أربعة مباحث ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام

للمؤسسة أما في المبحث الثاني فكان مخصصا لتقديم الهيئة المستقبلية المتمثلة في قسم الموارد البشرية بديرية توزيع الكهرباء والغاز **Sonelgaz** بومرداس. لنصل في المبحث الثالث إلى استعراض الإطار المنهجي للدراسة كمنهج، عينة ومجتمع الدراسة إضافة إلى أدوات الدراسة وخصائص أفراد العينة. ليكون بذلك المبحث الرابع مخصصا لتفريغ البيانات وتحليلها.

تمهيد الفصل:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. لذا عمدنا في الفصل الأول إلى إلقاء الضوء على الأداء الوظيفي من خلال استعراضنا لمفهومه، أهميته، العناصر المكونة له وكذا محدداته وهذا طبعا بعد التطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية وهذا كله ضمن المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى إشكالية الأداء وطرق تقييمه من خلال العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لننتقل بعدها إلى الطرق المتاحة لتحسينه وكيفية تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

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

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور تعريف المؤسسة على مر الأزمنة، ف سابقاً كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الخاصة بالمؤسسة:

أ. تعريف المؤسسة كمنظمة:

لدى P.DE BRUYNE فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركين في وجود واستمرار المنظمة (المؤسسة) ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين الأجراء والدائنين وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية، وكل من هؤلاء الأطراف يقدم مشاركة إلى المؤسسة في انتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها.

ب. تعريف المؤسسة كنظام تقني اقتصادي:

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك وهذا المفهوم جاء إلى الإدارة والتسيير والمؤسسة من حقول معرفية أخرى مثل: الرياضيات، اللغة وغيرها، والمؤسسة حسب هذا المنظور تعتبر نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية والمادية وتجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، وكذا العديد من المعلومات التقنية وغيرها في إطار تكنولوجي وقانوني محدد، والجانب التكنولوجي هو موجه لكيفية الإنتاج والنشاط ككل وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية.

أما الجانب الاقتصادي فهو موجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يستعمل لاستمرار وتوسيع المؤسسة.¹

ج. تعريف المؤسسة كخلية اجتماعية

المؤسسة وبحكم أنها تشغل الموارد البشرية يجب عليها الاستثمار جيدا في الجانب الاجتماعي لهم، وهذا للتوصل إلى إشباع مختلف الحاجات التي يطالب بها العمال وإرضائهم من حيث الاستقرار في العمل، معدلات الأجور، الترقيات، التكوين وغيرها لتفادي الصراعات التي قد تنشأ فيما يخص كل ما سبق ذكره.²

الفرع الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

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

1. التصنيف حسب الحجم: إن هذا المعيار يعتبر الأكثر شيوعا واعتمادا في تصنيف

المؤسسات الاقتصادية والذي يضم عدة مؤشرات كمية منها:

– القوة التجارية: كرقم الأعمال.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 13، 14.

² Gilles Bressy, Ckristian Konkuyt, **économie de l'entreprise**, 7^{ème} édition, dallors naris, 2004, p7.

– القوة المالية: المتمثلة في رأس المال الاجتماعي، رؤوس الأموال الخاصة، الربح الصافي، الهامش التجاري الصافي والتدفقات النقدية.

– قوة العمالة: كعدد العمال، المهارات والأجور.

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

2. التصنيف حسب القطاع:

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

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

القطاع الثاني: يضم المؤسسات ذات الطابع التحويلي كالصناعة والأشغال العمومية

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

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

3. التصنيف حسب النشاط:

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

4. التصنيف حسب الشكل القانوني:

ونميز في هذا التصنيف ما يلي:

– المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها لصالح الدول.

– المؤسسات النصف عمومية: وهي المؤسسات ذات رأس مال مختلط والذي يعود جزء منه للدولة.

– المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات ذات رأس المال الخاص.¹

1. LASARY, économie de l'entreprise, 1^{ère} édition , es- salem- alger , 2001 p9.p10

الفرع الثالث: أهداف المؤسسات الاقتصادية

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

1. الأهداف الاقتصادية: تجمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

– تحقيق الربح.

– تحقيق متطلبات المجتمع.

– عقلنة الإنتاج.

2. الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف

الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي: ¹

– ضمان مستوى مقبول من الأجور.

– تحسين مستوى معيشة العمال.

– إقامة أنماط استهلاكية معينة.

– الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.

– توفير تأمينات ومرافق للعمال.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني

والترفيهي أيضا:

– توفير وسائل ترفيهية وثقافية.

– تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.

– تخصيص أوقات للرياضة.

4. الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في

الميدان التكنولوجي:

– البحث والتنمية.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 19-21

– كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

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

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب².

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

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

– ويعرفه آخرون على أنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"³.

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

1-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21-23

2 محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشينطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص47.

3 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 61-60.

- تعريف heneman (1980): " هو مؤشر لحصيلة الجهود البشرية (الأفراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة".
- أما schermerhom (1985) فقد عرف الأداء على أنه: " نتاج لتفاعل السمات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع الدعم المقدم لهم من المنظمة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

الأداء الوظيفي = السمات الشخصية للأفراد x جهود العمل x الدعم التنظيمي¹

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

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

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

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة

¹ ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء التدريسيين في كلية التربية الأساسية - مجلة كلية التربية الأساسية العدد 73 لسنة 2012، ص ص 541،542.

² ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 54،55.

جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة كعمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

المطلب الثالث : العناصر المكونة للأداء ومحدداته

بعد استعراضنا لمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى كل من العناصر المكونة للأداء وكذا إلى محددهاته.

الفرع الأول: العناصر المكونة للأداء

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:2

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

- نوعية العمل.

- كمية العمل المنجز.

- المثابرة والثوق.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف وليس هذا كل ما في الأمر بل أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 64 ص 65.

² العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا باكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص52.

- حيث يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:1
- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل.
 - قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة وبالتالي يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد, قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم, التدريب...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فالعوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.2

المبحث الثاني: إشكالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييمه

يبقى أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير يرغب دائما في تحقيق الأهداف المرسومة وتفادي الاختلالات التي من الممكن أن تطرأ في أي وقت لذا وقصد المتابعة الجيدة لأداء المورد البشري وجب التعرف على كل المشاكل التي تعترضه في أدائه إضافة إلى محاولة تحسين أدائه قدر الإمكان.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء

يجب على الإدارة التي تسعى إلى كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

1 هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر، 1996، ص20.
2 عاشور أحمد صقر، السلوك الغنساني في المنظمات، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 38-39.

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

أولاً: غياب الأهداف المحددة

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه.¹

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة.

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

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.²

¹ الشقاوي عبد الرحمان عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص86.

² محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997، ص298.

ثالثاً: اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقويم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.¹

رابعاً : مشكلات الرضا الوظيفي

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

ويمكن القول أن من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء هو عدم الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية. فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة (خاصة ببيئة العمل) كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.²

خامساً: التسبب الإداري

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض

¹ خاسقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1993 ص 170.

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

السعودية 1994، ص 87

معدلات أداء الموظفين فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل فإن ذلك سيجعلها قدوة يحتذى بسلوكها فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.¹

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

إن المؤسسات اليوم مجبرة على متابعة أداء موظفيها وبالتالي محاولة تحسينه قدر الإمكان حتى تضمن مخرجات تليق بصورة وسمعة المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين إنتاجية العامل وتأهيله لضمان استمرار تحقيق الأهداف على المدى البعيد. لذلك يحدد هاينز "Haynes" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: تحسين الموظف تحسين الوظيفة وتحسين الموقف وذلك على النحو التالي:

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

الوسيلة الأولى: وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

¹ محمود محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 300.

الوسيلة الثانية: تمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها.

2. تحسين الوظيفة: يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

3. تحسين الموقف: يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التبادل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.¹

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية. ولكن رغم كل هذا يبقى تقييم الأداء يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

¹ حاتم علي، رضا الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001، ص ص 59-61.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

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

كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

ومن التعريفات الشائعة لتقييم الأداء هو: عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.¹

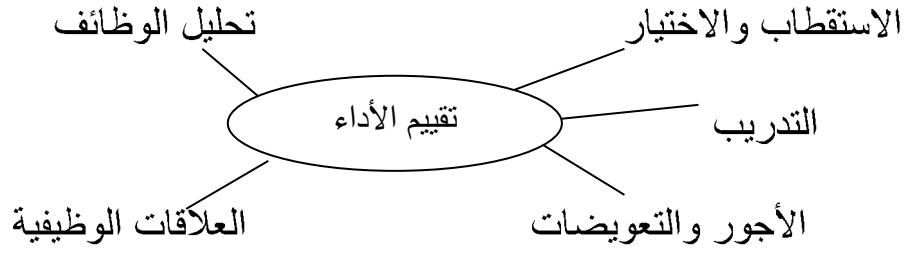
من خلال كل ما سبق نستطيع استنتاج تعريف لتقييم الأداء على أنه العملية التي بموجبها يتم قياس واختبار مدى كفاءة وفعالية هذا العنصر البشري وقابليته لشغل الوظيفة من خلال مقارنة ما تم انجازه من أعمال مع ما هو مخطط له مسبقاً من طرف الإدارة، ومدى استعداده لشغل وظيفة أخرى بمسؤوليات أكبر من الحالية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

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

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص147.

الشكل رقم (1-1) : أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء



المصدر: أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء¹.

الفرع الثالث: فوائد تقييم الأداء وأهدافه

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

أ. فوائد تقييم الأداء: يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي

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

¹ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، ص 99 .

تطوير الأفراد

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

رفع دوافع الأفراد

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

بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

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

يستند على المهارات، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.¹

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

- الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل.
- الفوائد السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها.

ب. أهداف تقييم الأداء:

إن لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:²

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- وضع نظام عادل للحوافز.
- يساعد التقييم في انجاز عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.
- كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف.
- كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل.³

الفرع الرابع: الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء و طرق تقييمه

إن عملية تقييم الأداء هي عملية منظمة تخضع لخطوات محددة مسبقا ومتعارف عليها تمثل شروطا أساسية لنجاحها وفيما يلي استعراض لهذه الخطوات:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص ص 141-139.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 366.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 138-137.

أولاً- الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء: وتتمثل في:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف. إذ لا بد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تخصص الإدارة من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.
2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.
3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.
4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب مناقشة الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.
5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى إلتزام الموظف بمتطلبات العمل المحددة مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.
6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وجوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.
7. اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل... الخ.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها نتائج العملية مع ما هو مخطط له مسبقاً.¹

ثانياً: طرق تقييم الأداء والمشاكل المتعلقة به

تنقسم طرق التقييم الى تقليدية وأخرى حديثة لكن حسن اختيار الطريقة يمثل شرطا لازما وغير كاف فقد يشوب العملية عدد من المشاكل التي تحول دون نجاحها.

1. طرق تقييم الأداء:

أ. طرق التقييم التقليدية: تتعدد طرق القياس التقليدية، التي يمكن أن يلجأ إليها المدبرون، عند تقويم أداء مرؤوسهم، وتمتاز كل طريقة بمميزاتا وعيوبها. ولعل أبرز هذه الطرق هي: الترتيب، المقارنات الزوجية، قائمة التقدير والتوزيع الإجباري.
ب. الطرق الحديثة في التقييم: تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين في الآتي:

– الاختيار الإلزامي: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء.

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

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

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 107-105.

– الإدارة بالأهداف: يعتبر بيتر دروكر Peter Drucker أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف ورأى فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني في المنظمة. ففي عام 1954 نشر كتابه "ممارسة الإدارة" الذي عرض فيه فصلاً بعنوان الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية. وتعتبر الإدارة بالأهداف طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدء من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها.¹

2. المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء:

لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:²

- عدم وضوح المعايير.
- تأثير الهالة.
- الميل للتساهل أو التشدد.
- الاتجاه للوسط في التقدير.
- التحيز.
- التأثيرات التنظيمية.
- آخر الأحداث: بمعنى أن الحدث الأخير هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم فإذا كان الحدث الأخير جيداً كان التقدير متناسباً معه على الرغم من أن السوابق الأخرى لم تكن على ما يرام والعكس صحيح.

¹ نادى احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،

الاردن ، 2010، ص ص 355، 359

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005، ص 279.

خلاصة الفصل:

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

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

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

وسنتطرق في الفصل الموالي إلى دراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

تمهيد الفصل:

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

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

لذا وقصد معالجة الجلب المتعلق بالمناخ التنظيمي ارتأينا أن تقسم المل إلى مبحثين هي المبحث الأول تطرقنا إلى عموميت حول المناخ التنظيمي من مفهوم أهمية، عطر، خصص، أنواع، نمذج والعولم المؤثرة عليه. أما في المبحث الثاني قطرقنا إلى كيفية قبلم المناخ التنظيمي ونمذجه إضافة إلى أثر جض عطر المناخ التنظيمي على أداء الموارء البشرية لذل المؤسسة الاقصادية.

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ نصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى اللفظ والجل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية، وإلى كثرة الصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى النقص الداخلي للمنظمات إدارية كالتعليمية: مثل البيئة، الثقافة، الموقف الشخصية والشعور وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي.¹

المطلب الأول : تعريف المناخ التنظيمي وأهميته

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

1. تعريف المناخ التنظيمي:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكن العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان تتفاعل عنصروه البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض²

وقد عرف (الكبيسي، 1998) المناخ التنظيمي أنه حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.³

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار مسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 291.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 305.

³ يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 218، 2010، ص 152.

أما (Karasick et Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن خصص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأسس لتفسير القرارات بجلب توجيه الإدارة وتحديد معدلاته".

وعلى العموم يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبت النسبي، وتضمن مجموعة الخصص منها: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الأصل... فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجت الفرد.

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

2. أهمية المناخ التنظيمي:

- وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:
- تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- يلعب المناخ التنظيمي دور هاماً في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم.

- المناخ التنظيمي يؤدي نورا هاما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية.
- يلعب المناخ التنظيمي نورا كبيرا في تحسين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والانجاهت والسلوك.
- يتسم المناخ التنظيمي بالثبوت النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها.
- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وإن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا.
- تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد.
- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ، كذلك يساعد في موازنة فاعلة بين العصر التنظيمي الرئيسة(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، الإدارة) ، ويحسن من أداء المنظمة ويقوي من مركزها التنافسي في السوق ويساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها.
- وتظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقة داخل المنظمة.¹

¹ عبد الرزاق أبان، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد 1 سنة 2012، ص ص 9-10.

المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي وخصائصه

يُضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من العنصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم وهذه العنصر تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها.

1. عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن إيجاز أبرز عناصر المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأسلي لمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتطلعات السائدة في المنظمة.¹

- **القيادة:** يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل العلمي هو وجود هذا الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها إلى ما يقرب أربعة آلاف دراسة بالإضافة إلى العديد من النماذج والنظريات التي قمت في هذا الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة. ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي تعلني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها.²

إن تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط

¹ خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص169

² بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2005،

المنظمة وفي خلق التفاعل الإسلامي اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتوخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز نحو الانجاز الفعال للأداء.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة وعلى اختلاف زوايا رؤيتنا لها تعتبر تلك الفن الذي يستطيع القائد من خلاله التأثير على مرؤوسيه قصد توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

– **نمط الاتصالات:** إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعد أحد أوجه الاتصال الخاصة بها ويعد بذلك عنصراً من النظام العام لتدفق المعلومات. فعملية الاتصال داخل المؤسسة تبقى أمراً مهماً وضرورياً وعلى الرؤساء حين اختيار القنوات المساعدة والناجعة لتوصيل أفكارهم إلى مرؤوسيهم هذا من جهة ومن جهة ثانية الاهتمام بما يرفعه المرؤوسين من شكوى أو اقتراحات وأخذها بعين الاعتبار.²

– **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن اتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جذب الإدارة أو متخذ القرار فيصوب معين نون آخر. وإن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 170.

²Nicole d'almeida,Thierylibaert, la communication interne de l'entreprise. 4^{eme} édition, Dunod, Paris, 2004. p9-10.

النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والضوئي المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المنوط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ ولجب منوط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.¹

- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكترث نحو اعتماد أسلوب التحيث أو التطهير حيث أن العمل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجوى عمله. أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم وتحقيق الأهداف.²

- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوت التي يستطيع الفرد من خلالها تكيف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق لمصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.
من خلال هذا يضح لنا بأن التكنولوجيا تعتبر من أهم عطر المناخ التنظيمي اذ من شأنها أن تسهم في تغيير الروتين وتحسين ظروف العمل وبالتالي هي تعتبر كمنفذ حقيقي يستغله العمل للتخفيف ولو بشكل بسيط من ضغوط عمله.

- **الحوافز:** هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبت الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.³
عليه فإن المناخ التنظيمي الملائم للعمل يجب أن يشتمل على مجموعة من الحوافز التي تدفع العمل نوما للعمل الجاد وتجدد طاقاته باستمرار لتجنب الملل والسأم الذي يدفع به الى اللامبالاة.

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998،

– العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأسس التي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية¹.

– العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين بعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.²

ثانياً : خصائص المناخ التنظيمي

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائصه وسمت له كالآتي:

- إن المناخ التنظيمي عالم إدري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً.
- المناخ التنظيمي يعبر عن خصص المنظمة كما يركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاساً لتأثير إدراكاتهم .
- المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، ودرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه خضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة.
- المناخ التنظيمي النسبي في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- المناخ التنظيمي يخلف عن المناخ الإدري الذي يعد مصطلحاً أضيق من الأول.
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثلاً لشخصية الإنسانية.

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

² شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات وضوعية.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً وفي ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجية.
- إضافة إلى عصر المناخ التنظيمي السالفة الذكر، فإنه يتميز بمجموعة من الأبعاد التي تميزه، وهذا ما سنراه فيما يلي إضافة إلى تطرقنا لمستويات المناخ التنظيمي لدخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي، قياسه، نماذجه والعوامل المؤثرة عليه

سعيًا للتوصل إلى معرفة أهم العنصر المشكلة للمناخ التنظيمي، عمد جمع من العلماء إلى إجراء أبحاثهم وتجاربهم وقصلوا لتشكيل مجموعة من النماذج كل حسب وجهة نظره، لكن هناك عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي لدخل المؤسسة والتي تحول دون تكوين مناخ ملائم ومشجع على العمل، ولهذا الغرض وسعياً من المسيرين لتحسينه فإنهم يحاولون قياسه باستعمال أهم الطرق المتاحة لديهم.

أولاً : أنواع المناخ التنظيمي

العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير "ليكوت" بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة، ويوضح أحد الباحثين مجموعة من الأنماط المناخية هي كالتالي:

¹ عبد الرزاق أبان، مرجع سبق ذكره، ص 10 . 12.

- ❖ **المناخ المفتوح:** ويمتاز بتمثيله للمنظمة الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المنخى بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.
 - ❖ **المناخ الاستقلالي:** يمواس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.
 - ❖ **المناخ المسيطر عليه:** في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.
 - ❖ **المناخ المألوف:** في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تماس عليهم.
 - ❖ **المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينكس على درجة رضاهم.
 - ❖ **المناخ المغلق:** ويتميز هذا المناخ بالركود وللإمبالاة والتسبب من قبل كافة الأعضاء.
- لقد ترولحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤولية واتخاذ القرار بشكل فردي، كما وأنها تنفوت في تركيزها على كل من العلاقة الإنسانية والإنتاجية.
- إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المظخرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، وان هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالفس وبالقيادة وتشجعهم على تحمل المسؤولية في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل.¹

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص20.

ثانيا : نماذج المناخ التنظيمي

قصد الوصول إلى تحديد عنصر المناخ التنظيمي اقترح عدد من الباحثين نمذج للتعبير عن توجهاتهم في هذا الموضوع وسنحول التطرق لهذه النمذج فيما يلي:

أ. نموذج هالبين وكروفت (Halpin et Kroft) :

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي، والتوف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. كما يعتبر من أهم النمذج التي شكّت العولم المكونة للمناخ التنظيمي، والتي حددها بثمانية عولم، إلا أنه ركز على ثلاثة جوانب رئيسية هي: محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقة السائدة بين الفرد وزملائه و النمط القيلي السائد في المنظمة.

ب. نموذج ليكرت (Likert) :

يعد "ليكرت" من أوائل الباحثين الذين أسهموا في رساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في:

- الأصلاآ.
- القراآ.
- الحواقر.
- الآناولوجيا.
- الأهما بالعاملين.

ج- نموذج كامبل وزملاؤه (Campbell et AUTRES) :

من الإسهامآ الجادة في هذا الجلب ما قدم "كامبل" وزملاؤه، آآ قنموا مقياس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من آديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة لآستخدام في منظمآ ذآ نوعية مختلفة و من هذه الأبعاد هي:

- هيكل بناء المنظمة
- المكافأة والعقب
- مركزية القرارات
- الاتجـز
- التدريب والتطوير
- المظرة والأمن
- لصراحة ولصق
- المعنوية والمكانة
- التمييز والتشجيع
- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

د. نموذج لولر (Lawler) :

- وى "لولر" أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية التالية:
- المجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:
 - درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
 - درجة الرسمية في إجراءات العمل.
 - درجة التدلل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
 - المجموعة الثانية والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:
 - نمط القيادة.
 - نظم المكافأة.
 - نظم مواجهة لصراحت.
 - حل التنقضت التنظيمية.

ثالثا : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر بصفة واضحة على دافعية الأفراد ورضاهم وكذا إنتاجيتهم وسنحول نكر أهم هذه العوامل على النحو التالي:

- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة.
- النمط القبلي والإشراقي.
- السياسات الإدارية.
- القيم المهنية.
- حجم المنظمة.
- طبيعة العمل.
- لضمام العاملين للاتحادت العمالية.
- الهيكل التنظيمية.
- خصص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية.

المبحث الثاني: أثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

لكل منظمة مناخ خص بها يميزها عن باقي المنظمات ويتميز بمجموعة من العطر والنصص التي تقفي ضلالها حتما على أداء الموارد البشرية بالمنظمة. وفي هذا لصدد سنحول التطوق إلى أهم العطر المكونة للمناخ التنظيمي والتي من شأنها أن تؤثر على حاجت ورغبت العاملين وبالتالي على أدائهم كل.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي والاتصال على الأداء الوظيفي

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

أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

لقد شغل ولا يزال موضع الهيكل التنظيمي مسلحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين تلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة. وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمة التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات.¹

وعلى العموم نشير إلى تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في جنس من النقاط التالية:

- إن الهيكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.²

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خرج إطاره يؤدي إلى تخوف العاملين من أية ثقلات خرج هذا الإطار كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية.

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والتي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره ما

¹ حسين محمود حريم شاعر، جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، اعدد (1)، الأردن 2006، ص 144.

² شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 95،96.

يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعوض بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

كذلك يمكن القول أن الهيكل التنظيمية التي تسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتوكل المتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها من شأنها إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العمل أن هناك قيودا مفوضة عليه لا مبرر لها.

يؤدي الهيكل التنظيمي الغير من سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات في جز الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.¹

ثانيا : تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي

تناولت الكثير من الدراسات وضع الأصل منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن وسنحاول الآن تقديم أهم التعاريف التي أطلت بمفهوم الأصل.

ويعرف الأصل على أنه: " نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع والتفويض".

وقد عرف أحمد ماهر الأصل بأنه: " عملية مستمرة تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفهية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة تصل إلى الطرف الآخر".

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الأصل بصفة إجمالية : " عملية تبادل للمعني فيها طرفين موصل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالأصل الفردي الثنائي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين

1 شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

موسل وعدد كبير من الأخصائين فإنهم يسمونه بالأصل الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الأصل المتطور".¹

ومن تأثير الأصل على الأداء الوظيفي للعاملين ننكر ما يلي:

– تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات.

– يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد وغيب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمؤوسين.

– إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات.

– تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويصل الغذاء إلى كافة أجزائه فالأصوات بالنسبة للمنظمة.

– تلعب الاتصالات دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وترفع كفاءة العمل كلما كنت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكنت كفاءة المديرين عالية فيها.²

المطلب الثاني: تأثير القيادة والحوافز على الأداء الوظيفي

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

أولا: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف وضوحا قريبا للجل بقدر ما كانت وضوحا يستدعي الصد المستمر والدراسة والمناقشة حيث أنها تتأثر بالخبرة

¹ حورية بلعويدات، استخدام الاتصال الحديث في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعناية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 12،13.

شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 106،103.²

الشخصية وتباين الموقف وتملك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين.

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

وقد عرفها (OrdwayTead) في كتابه فن القيادة "the art of leadership" على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين". وعن تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر النقاط التالية:¹

– تكذب القيادة أهميتها لأنها تعمل على استقرار واستمرارية الجهاز الإداري الذي تقوده حيث تستوعب القيادة وظائف الجهاز وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تملكه والتنسيق بين مهامه ومنع أي صراعات تشب بينها بما يثبت الهدف الموحد للجهاز في أذهان العاملين.

– تبرز أهمية القيادة أيضا في الدور الذي يقوم بها القائد في تنمية علاقة الجهاز الذي يقوده مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بما يجعل الجهاز متصلا فعالا مع هذه البيئة.

– تبرز أهمية القيادة أيضا في أن القادة هم أداة الجهاز الإداري في استشرف المستقبل القريب والبعيد لمسار الجهاز الإداري والتنبؤ في ضوء ذلك بما يحتاجه الجهاز من تطوير.

ثانيا : تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

إن مفهوم التحفيز ظهر لأول مرة في أعمال عالمي النفس تولمان (1932) و لوين (1936) وقد شكل كل من: العائلة، المؤسسة، الكنيسة والانتماء السيلبي محور اهتمامت هذين العالمين، لينتقلا بعدها إلى إدراج المؤسسة الاقتصادية كوضوع للبحث ومحور للدراسة، ومع التراجع والانكماش الاقتصلي المسجل مع مطلع القرن العشرين

¹ ظاهر محمد كلاله، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص17.

بوت موضوع النمو والإنتاجية يشغل بال المسيرين، وفي ظل هذا ظهرت المدرسة العلمية لتترك بصماتها في هذا الشأن بأعمالها وأبحاثها محاولة الإجابة على التسؤل التالي: كيف نحقق الفعالية الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة¹.

وفي هذا لصدد حول علماء النفس الإجابة عن هذا التسؤل بقصلم لاقترح تحفيز العمال، فعلى لصعيد الفردي يعبر التحفيز المحرك الأسلي لأداء العمل.

وفي تعريفهم للحوافز قدم العلماء مجموعة من التعريفات سنحول نكر بعضها فيما يلي:

عرفت على أنها " مثيرت خرجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوت، المكافآت، وغيرها. أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالانجز".

وفي تعريف آخر للحوافز نجد أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كلت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهف إشباع الحاجت والوغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"².

وهب Levy le Boyer فإن التحفيز "هو كل ما من شأنه أن يخلق الإرادة لفعل شيء ما أو تحقيق هف معين".

وفيما يخص تقسيمت وأنواع الحوافز فوى العض أنها حوافز ايجابية وسلبية (تضمنة الحوافز المادية والمعنوية) وكذا حوافز فردية وجماعية.

تترك الحوافز بأنواعها الايجابية أو السلبية بلاشك الأثر على أداء معظم العاملين لما لها من آثار اقصادية واجتماعية على متلقيها، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من لبل الحفاظ على المكانة ولصورة المأخوذة عنه، وتتوجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة

¹ Patrice Roussel, **la motivation ou tration outraval concert**, p8.

² شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

لتوفير جو تنهسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للوصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتصل عليها الموظف، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها، فتكون الحوافز وُجبت حولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة الضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجت الأفراد. إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق رضاء دوافعه وحاجاتها التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه.¹

المطلب الثالث: تأثير التكنولوجيا المستخدمة على الأداء الوظيفي

كبقي العنصر المشكلة للمناخ التنظيمي فإن التكنولوجيا المستخدمة في العمل تبقى كأحد أهم العناصر التي تؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة.

تعد كلمة "تكنولوجيا" (Technology) من الصطلحت التي تواجه الكثير من الالتبس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرلف للتقنية (Technique) في حين يرى آخرون اختلافاً وضحا بينهما، فالتقنية عند (Jean l'ourastie) هي: " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجت المادية للإنسان "

ويعود أصل هذا الصطلح إلى اليونانية وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "Techno" وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة والكلمة "Logos" وتعني علما أو فناً أو دراسة، وعليه تشير كلمة التكنولوجيا إلى الدراسة الوشيدة للفنون وعلى الخصوص الفنون لصناعية.

¹ علاء خليل محمد العكض، نظام الحافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في غدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص ص 17، 18.

وتعرف بأنها عبارة عن: " مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية ومرحلته التاريخية الخاصة".

ويشار إليها كذلك بأنها: " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة"¹.

خلاصة الفصل:

إن المناخ التنظيمي هو تعبير عن بيئة العمل الداخلية وهو يتشكل من مجموعة من العنصر التي تتفاعل مع بعضها لتطي طابعا خصا للمؤسسة، وهو يتمتع بمجموعة من الخصائص التي أكسبته أهمية بالغة وأجرت بذلك القائمين على شؤون المؤسسة إلى الاعتناء به محاولين قياسه والتوف على مواطن الخلل لإصلاحها.

إن الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأثره على المؤسسة الاقتصادية تغض عنها جملة من النماذج التي تمثل إسهامات العلماء والمفكرين في هذا المجال، حيث أن كل نموذج يمثل وجهة نظر هذا المفكر ويتضمن عنصر تمثل حسب العنصر الأساسية للمناخ التنظيمي، لكن ورغم الاختلاف بين العلماء حول عنصر المناخ التنظيمي إلا أن هذه الأخيرة تتأثر نوما بجملة من العوامل التي تحول نون الوصول إلى تكوين ذلك

¹ فتيحة يحيوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين المعرفة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص23.

المناخ الأمتل والفعل الملائم للعمل والقدر على إضفاء روح الحمس في نفسية العاملين.

وبفعل أن المناخ التنظيمي يتأثر بعوامل عديدة فإنه يصبح بمثابة حجرة العثرة أمام العمال ويؤثر بشكل بالغ على مستويات أدائهم الوظيفي، وهذا ما سنحول البحث فيه في الصل الموالى من خلال الدراسة الميدانية التي سنجرىها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz - بومرلس.

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى الإطارين المفاهيميين لكل من الأداء الوظيفي وكذا المناخ التنظيمي، سنتطرق في الفصل الثالث الى الإطار العملي أي بمحاولة إسقاط ما ورد في الجانب النظري على أرض الواقع، وهذا من خلال إجراء بحثنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بومرداس.

وسنحاول تحليل واقع المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، وكذا تحليل أداء العاملين بها للتوصل في الأخير الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وقد قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحثين الأول والثاني الى التعريف بكل من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "الأم" وكذا الهيئة المستقبلية المتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس (قسم الموارد البشرية)، أما في المبحث الثالث فتطرقنا الى تحليل البيانات، اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها، حسب البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على العاملين.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز "الأم" وكذا تطورها التاريخي ثم مهام، وظائف وأقسام الشركة وفروعها، معرجين على الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لبومرداس.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأم.

نتناول من خلال هذا المبحث تقديم شركة سونلغاز ونشأتها، أهدافها، مهامها، وظائفها إعادة هيكلتها وفروعها بالإضافة توضيح الهيكل التنظيمي لهذه الشركة وسنتطرق إلى ذلك بالتفصيل من خلال المطالب التالية:

أولاً: لمحة تاريخية عن شركة الكهرباء والغاز وإعادة هيكلتها:1

1. لمحة تاريخية عن شركة الكهرباء والغاز "سونلغاز":

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " إحدى المؤسسات الكبرى في الجزائر وتلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد الوطني، إذ تحتل المرتبة الأولى في إنتاج الطاقة الكهربائية في المغرب العربي بإنتاج يقدر بـ 24420 GWH، كما تعد من أقدم المصالح العمومية المعروفة كونت خبرة كبيرة في ميدان الكهرباء والغاز، هذه الخبرة مكتسبة منذ مدة تفوق 50 سنة من وجود شركة سونلغاز.

قبل الاستقلال كانت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر خاضعة لقوانين لا تتطابق مع متطلبات التسيير الديناميكي الضروري، وبعد 1962 وحصول الجزائر على الاستقلال تم إصدار قانون 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يحمل تجديد للقانون التشريعي والذي التزم به كهرباء وغاز الجزائر من أجل إمكانية تغيير النظام، وخلق طريقة تتماشى والتنمية الاقتصادية، ولهذا تحتم على الحكومة تغيير النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير كهرباء وغاز الجزائر للوصول وبكل جدية مطلوبة إلى الأهداف المسطرة.

1 وثائق مستمدة من الشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

وبعد عمليات التأميم المنجزة من طرف الدولة الجزائرية بداية من 1966 تأميم البنوك والمناجم، قامت السلطات بإعلان المرسوم رقم 69/59 في 28 أوت 1969 الصادر بالجريدة الرسمية.

وفي أوت 1969 المنصوص على حل الهيئة العمومية E.G.A وحلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة SONELGAZ.

في 1979 إلى 1986: تميزت هذه الفترة بنقل وحدات العمل إلى الخارج حيث عرفت توسعات عالمية.

وفي 1986 إلى 1989: قوانين العلاقات الاجتماعية/قوانين متعلقة بالاستقلالية/أسلوب جديد لتسيير المؤسسة.

2. إعادة هيكلة سونلغاز:

من أجل الوصول إلى تحقيق تنمية للإنتاج ولشبكات النقل والتوزيع سخرت سونلغاز كفاءات داخلية للتحقيق في مختلف الميادين، ولهذا تم إعداد هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1980، وتم ذلك رسميا في سنة 1983، مما سمح بظهور ستة (06) مؤسسات جديدة مستقلة من بينها (05) لإنجاز المنشآت الوطنية لأشغال الكهرباء وهي كالتالي:

1. **KAHRIF** : المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء.
 2. **Kahrakib**: المؤسسة الوطنية لأشغال تركيب الكهرباء.
 3. **Kanagaz** : المؤسسة الوطنية لإنجاز شبكة القنوات وتوزيع الغاز.
 4. **Ingera** : المؤسسة الوطنية لأشغال الهندسة المدنية.
 5. **Etterkib** : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي.
 6. **AMc** : المؤسسة الوطنية لصناعة العداد الكهربائي.
- وفي سنة 1991 غيرت شركة سونلغاز من وضعيتها قوانين وأصبحت "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري " (E.P.I.C) بحكم القرار التنفيذي رقم 475/91 الصادر في 14 ديسمبر 1991، كما بينت المادة 06 من هذا القانون مهام الشركة وهي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

- ضمان الإنتاج، النقل، التوزيع الطاقوي للكهرباء والغاز الطبيعي حسب النوعية؛
- التخطيط ومباشرة العمل في البرامج السنوية، وضمان تمويل الحاجات الضرورية لإنجازاتهم؛
- صيانة، إصلاح وتجديد القواعد المطبقة على المعدات والمركبات الكهربائية والغازية ؛
- ضمان التحكم في برامج تنمية المنشآت الكهربائية والغازية ؛
- تحضير ومباشرة عمل السياسة التجارية وفقا لدفتر الشروط العامة.

ثانيا: عرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مهام، وظائف وأقسام شركة سونلغاز وفروعها:

1. أهداف ومهام شركة سونلغاز: ضمن إطار أهداف الشركة " سونلغاز " ملزمة بـ:

- ضمان إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية ؛
- ضمان التأمين والتوزيع العام للغاز مع احترام شروط الحماية بأقل تكلفة ؛
- التخطيط باستخدام البرامج السنوية ؛
- ضمان التمرينات المهمة لتنفيذ هذه البرامج ؛
- إعداد مخططات للتطور الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة في مجال نشاطه إعداد واستخدام السياسة التجارية طبقا لشروط العمل؛
- المساهمة في تحديد المعايير التطبيقية للمواد والتجهيزات الكهربائية والغازية وأيضا الآلات المستعملة وحتى القياس والتعداد.

2. وظائف شركة سونلغاز: لمؤسسة سونلغاز وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

1-الوظيفة التقنية: وتنقسم إلى وظيفتين هما: الهندسة والاستغلال

أ- الهندسة: مكلفة بتحقيق الإنتاج؛ وإنشاء الهياكل الخاصة بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

ب-الاستغلال: مكلفة بتسيير الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

2- الوظيفة التجارية: مكلفة ببيع الطاقة والتسيير المشتركين في شبكتها، هذه الوظائف

الثلاث الرئيسية تؤدي إلى خلق الوظيفة التالية:

3- الوظيفة الإدارية: مكلفة بتسيير الموارد البشرية والتسيير المالي وتسيير الأجهزة.

4- وظيفة الدراسات والإرشادات (التوجيه): تقوم بدراسة اقتصادية وتخطيطية ودراسات

تجارية والتنظيم ونظام المراقبة والتسيير.

اولا: تقديم أقسام شركة سونلغاز

1. قسم العلاقات التجارية والتسويق: هذا القسم يضمن المراقبة في الميادين التالية:

- احترام إجراءات الربط الجديدة الخاصة بالزبون منذ طلب الزبون إلى غاية تلبية الخدمة؛
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبون؛

- توجيه الإدارات نحو السياسات وكذا تقديم النصائح والتوجيه للزبائن.

2. قسم توزيع الكهرباء: تتمثل مهام قسم توزيع الكهرباء فيما يلي:

- تأطير البرامج وصيانة المراجع المعتمدة من قبل الصالح التقنية؛
- إنشاء مخطط عام للإدارة المحلية ودراسة مخططات تطوير الشبكات.

3. قسم استخراج الغاز: تتمثل مهام قسم استخراج الغاز في:

- وضع خدمات جديدة.

4. قسم دراسة أشغال الكهرباء والغاز: وتتمثل مهامه في:

- إقامة برامج في ميدان العمل؛

- دراسة الطلبات التي وصلت إلى المديرية مراقبة ومعالجة الشكاوي؛

5. قسم تسيير نظام الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير مركز المعالجة الآلية وبرنامج التسيير على مستوى الإدارة المحلية؛

- تأمين التسيير الحسن لمركز المعالجة لقسم الإعلام الآلي؛

- تسيير مجموعة العتاد الآلي والألويات على مستوى الإدارة.

6. قسم المالية والمحاسبة: تتمثل مهام قسم المالية والمحاسب فيما يلي:

- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية؛

- تسيير الخزينة بأحسن الطرق.

7. قسم المعاملات العامة: تتمثل مهام هذا القسم فيما يلي:

أ - بالنسبة للوسائل:

- ضمان السير للإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة؛

- تحديث الملفات الهيكلية للإدارة ومتابعة وحراسة مباني المديرية؛

ب - بالنسبة للمشتريات:

- مساعدة الهياكل التنفيذية للمشتريات بالجملة؛

- ضمان إدارة المجمع.

ج - بالنسبة لموقف السيارات:

- إعداد الإحصاءات؛

- ضمان الفوائد المتصلة بموقف السيارات وضمان إدارة الوقود، التأمينات؛

د - بالنسبة للوثائق والسجلات

- تصنيف وإدارة السجلات وتنظيم مكتبة الإدارة؛

- ضمان توفير المكتبة بالمستلزمات.

المطلب الثالث: لمحة عن المديرية التوزيع لبومرداس وهيكلها التنظيمي

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس هي مديرية فرعية للمديرية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر SDA مهمتها توزيع الكهرباء والغاز لإقليم أو منطقة ولاية بومرداس، تقع على الطريق الوطني رقم 24 بومرداس، تقدر مساحتها بـ 1456.16 كلم² و 100 كلم² على طول الشريط الساحلي، والتي تضم (32) بلدية، حيث تتربع على سبع (07)

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

وكالات تجارية والتي تضم في نشاطها 50721 زبون في قطاع الغاز و 186409 زبون في قطاع الكهرباء، كما لها أربعة (04) مقاطعات للكهرباء وأخرى للغاز التي تضمن وتسهر على توزيع وضمان استمرارية الخدمات للزبائن.

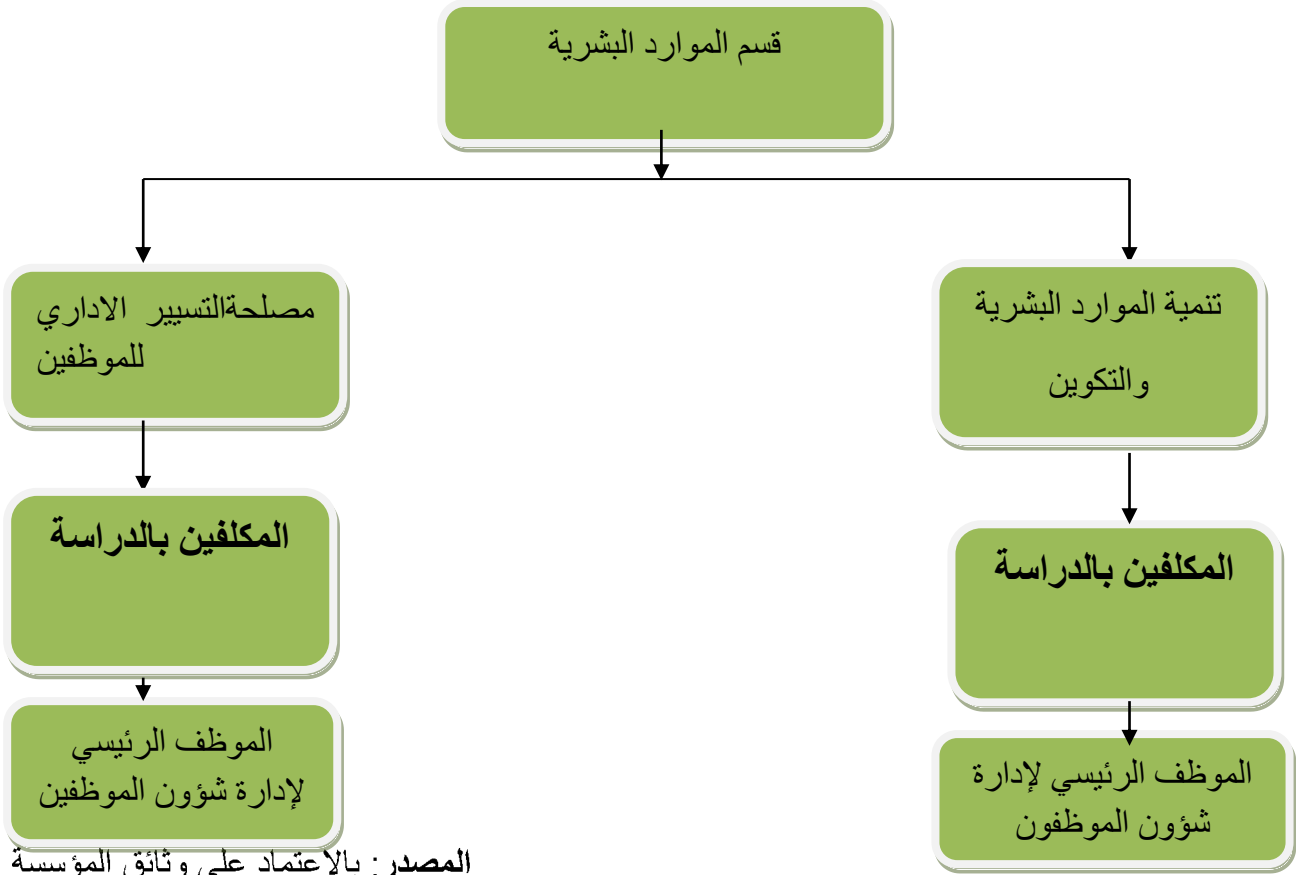
*** الهيكل التنظيمي الخاص مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لبومرداس (أنظر الملحق رقم1)**

1. وظائف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لبومرداس:

- المشاركة في بلورة لسياسة المديرية العامة المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبائن؛
- تحقيق السياسة التجارية للمؤسسة ومحاولة تقديم صورة مثالية عن شركة سونلغاز الأم؛
- إشباع حاجات الزبائن مع توفير أحسن الشروط للتكاليف والمواعيد؛
- ضمان التسيير الحسن للمورد البشري وتطويره وتوفير الوسائل المادية اللازمة لسير الوظائف؛

2. عرض لمصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الشكل رقم : (2-3) الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3. تحليل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

- تحضير و توجيه ومراقبة المؤسسة من مختلف الجوانب (التكوين، التوظيف، الترقية...);
- ضمان التنسيق ومراقبة الوظائف الإدارية وتسيير العمال؛
- فحص خطط التكوين الموارد البشرية وكذا تطوير خبراتهم والقواعد الخاصة بهيكل العمال.

أ. التكوين: ومن مهامه

- ضمان مسك إحصائيات تكوين العمال وتحضير جداول التحكم الدورية؛
- تحليل و تجديد احتياجات التكوين و مساعدة المسيرين لتحديد الاحتياجات في التكوين؛
- تزويد المسيرين بالتحليل والمعلومات الأساسية للتحكم في تسيير الموارد البشرية وترجمتها إلى مخططات للعمال والتكوين؛
- وضع مخطط عملي للتكوين ومتابعة تحقيقه كميًا وكيفيًا؛
- ضمان في إطار تحقيق مخطط التكوين بالوسائل الخاصة بالتكوين العملي؛
- ضمان الدراسات الخاصة بهندسة التكوين (تحسيني والمصادقة على دفاتر الأعباء).

ب. الموارد البشرية: ومن مهام الموارد البشرية

- مهمة تطوير الموارد البشرية والمشاركة في الوضع العملي لمختلف مخططات الموارد البشرية؛
- ضمان انجاز مخططات عمل فيما يخص التوظيف الداخلي وتحديد احتياجات التوظيف؛
- المساهمة في الوضع الملائم للموارد البشرية الوظيفة على مخططات التحكم في العمال؛
- الأخذ على عاتق التحضير ومعالجة عمليات التقييم الدورية.

2-2 مصلحة التسيير الإداري للموظفين:

تتمثل مهام مصلحة التسيير الإداري في:

تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير واستغلال الأجرة والسهر على إصدار أجرة العمال؛

- ضمان مسك الملفات الإدارية للعمال وتحضير تقرير العمل للمصلحة؛

- إنشاء ميزانية مراقبة التسيير وجدول التحكم فيما يخص الموارد البشرية؛

- ضمان المتابعة اليومية للبطاقة المعلوماتية للعمال؛

- ضمان ومتابعة ومراقبة شروط تطبيق نظام تسيير العمال؛

- وضع تحت تصرف السلطة العراقية الملاحظة في تطبيق النظام؛
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- السهر على وضع الإحصائيات لعمال المديرية التوزيع.

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية:

سنوضح في هذا المبحث كيفية إنجاز الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، أما عينة الدراسة فتتمثل في مديرية التوزيع لولاية بومرداس تحديدا قسم الموارد البشرية واعتمدنا على أسلوب العينة الميسرة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من عمال قسم إدارة الموارد البشرية من أجل الإجابة على استمارة الإستبانة.

1.مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" وهي وتعد " سونلغاز" من المؤسسات الكبيرة تحتل المرتبة الأولى في إنتاج الطاقة الكهربائية والتي تتخذها كنشاط رئيسي.

2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (30) عامل، واعتمدنا على أسلوب العينة الميسرة في الاختيار حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عمال مصلحة الموارد البشرية.

فبعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس (الإستبانة) تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 30 إستبانة على عمال مصلحة الموارد البشرية.

وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح.

بعد القيام بجمع الإستبانات الموزعة تمكنا من استرداد 30 استمارة بنسبة استرجاع بلغت 100%. وبعد تدقيق الإستبانات ومراجعتها لأغراض التحليل لم يتم استبعاد أي منها بسبب صلاحيتها للتحليل. وعليه، فقد كانت عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل 30 إستبانه².

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تم استخدام أسلوب الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات الأولية، حي تم إعدادها بعد استعراض الإطار النظري العام المتعلق بموضوع الدراسة.

المحور الأول: يحتوي المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

المحور الثاني: والذي يتألف من العبارات التي تتعلق بواقع المناخ التنظيمي للمؤسسة والذي ي يتكون من 5 عناصر (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، الاتصالات التكنولوجيا (الحوافز) كل عنصر يحوي 3 أسئلة مغلقة.

المحور الثالث: ويتعلق بتحليل واقع أداء العاملين في المؤسسة ويحتوي على أربعة أسئلة مغلقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سنوضح في هذا الجزء الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هاته المعطيات.

1. الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات:

سنوضح في هذا الجزء الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة هاته المعطيات.

² أنظر الملحق رقم 2 (الاستبانة).

أ. الإستبانة:

من أجل التوصل إلى أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، تم إعداد استبيان يضم 23 سؤال، وهذا لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالإعتماد على استبانات لدراسات سابقة محكمة ، وتم تكييفه بما يتلاءم ودراسة الحالة، كما أن الأسئلة كانت وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث توزعت الأسئلة على 3 محاور رئيسية هي كما يلي:

المحور الأول: يضم أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي:

- الجنس.
- السن.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخدمة.

المحور الثاني: يضم 15 سؤال متعلقة بواقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونالغاز بومرداس وهي:

- الهيكل التنظيمي
- القيادة الادارية
- الاتصالات
- التكنولوجيا
- الحوافز

المحور الثالث: يحوي 4 أسئلة مغلقة تعني بتحليل واقع أداء الموارد البشرية بمؤسسة الكهرباء و الغاز - وحدة التوزيع بومرداس -

بعد الحصول على المعلومات اللازمة وحساب مختلف المؤشرات، وكذا تحصيل العدد النهائي للاستبيانات، تم الاعتماد لمعالجة المعطيات على برنامج (EXCEL 2007) التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل. كما

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

تم الإعتماد ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر كل من:

أ. متوسط الأوزان: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.

ب. النسب المئوية والتكرارات: لتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

ج. اختبار ثبات وصدق التباين: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbakh's) وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

يتم بعد ذلك حساب متوسط الأوزان، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، عن طريق حساب المدى (4=1-5)، ثم نقسمه على عدد الدرجات (5/4)=0,8 ونضيف 1 ، ونضيف بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,80 منخفض جدا.
- من 1,81 إلى 2,60منخفض .
- من 2,61 إلى 3,40 متوسط .
- من 3,41 إلى 4,20 مرتفع.
- من 4,21 إلى 05 مرتفع جدا.

جدول رقم (3-1): معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ)

Alpha de Cronbakh	Nombre d'éléments
0,88	23

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لـ 23 عبارة تساوي 0,88 وهي أكبر من 0,6 (0,84 < 0,6) وهذا يعني أنه معامل ثبات جيد، ويدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (3-2): معامل صدق

Alpha Cronbakh's	% 0,841
Alpha de Cronbakh Racine	% 0,94040598

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل الصدق تفوق 0.7 مما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس وبالتالي هناك صدق في فقرات المحاور.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس احتمال 5 إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

جدول رقم (3-3): مقياس ليكارت (Likert Scale)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مقياس ليكارت.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

نظرا لاستحالة إخضاع كل فروع المؤسسة للدراسة، أولا لضيق الوقت وإمكانات البحث أولا، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس.

وفي هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في عمال مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس، ووفقا للعينة المختارة فقد بلغ عدد أفراد العينة 30 عامل، يساهمون في تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي إجابتهم تكون أكثر موضوعية وتخدم نتائج البحث.

ويتضح لنا بعد استلام استمارة الإستبانة أن أفراد العينة قاموا بالإستجابة وبالإيجاب مع طلب الإجابة على الإستبيان بنسبة قدرت بـ 100%.

جدول رقم (3-4): الإستجابة الكلية للإستبانة

30	العمال	البيان
30		التكرارات
% 100		نسبة الإستجابة الكلية

– المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبانة

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين (عينة البحث) والذين قاموا بملئها، تم القيام بالمراجعة الدقيقة والتحليل توصلنا إلى:

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

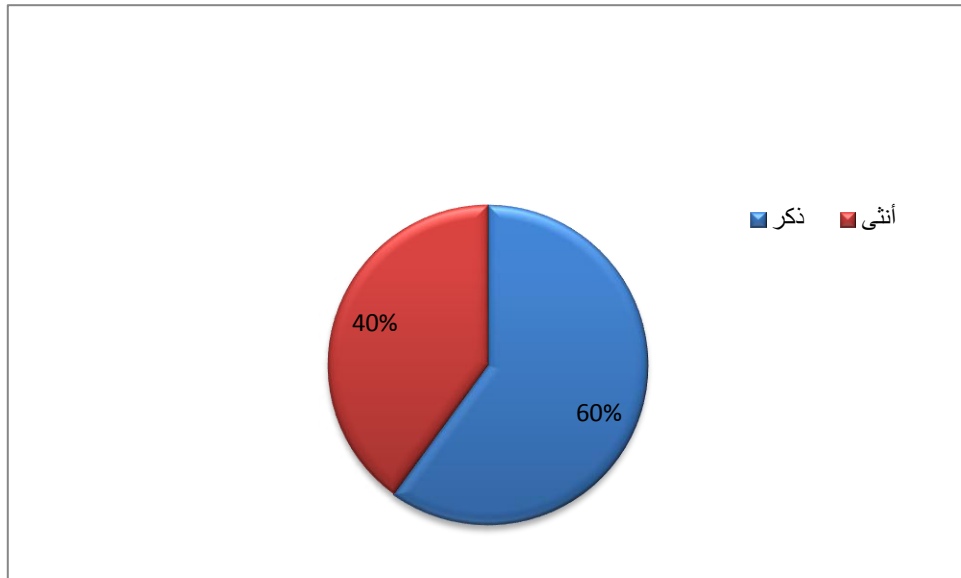
جدول رقم (5-3)

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	%60
أنثى	12	%40
المجموع	30	%100

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم: (3-3)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

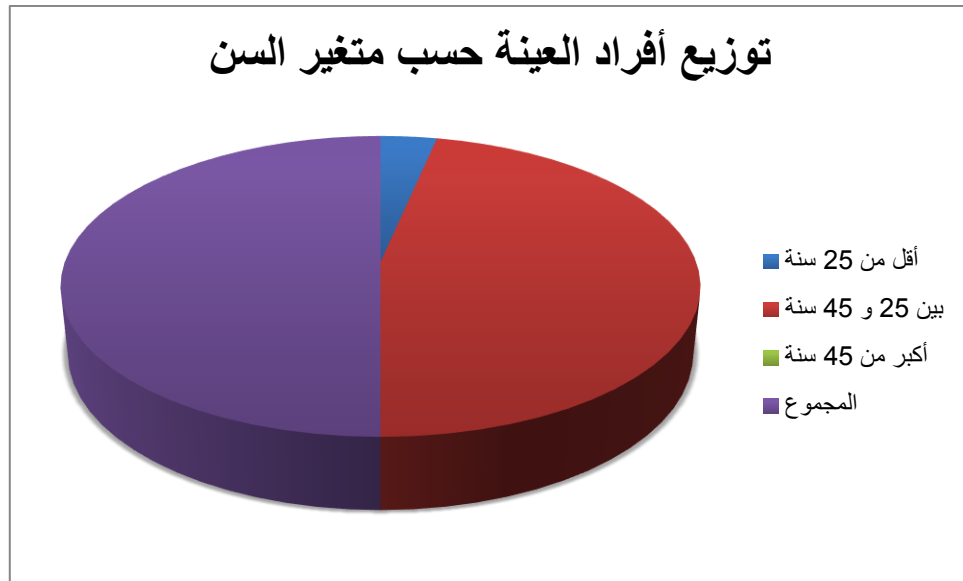
نلاحظ ان نسبة عالية من العينة المدروسة ذكور حيث بلغ عددهم 18 بنسبة 60% أما الإناث فقد بلغ عددهم 12 عامل بنسبة 40% وهذا راجع الى العينة المدروسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: الجدول رقم (3-5)

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	02	6,7%
بين 25 و 45 سنة	28	93,3%
أكبر من 45 سنة	00	00%
المجموع	30	100%

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 سنة بنسبة 93,3% الذي عدد عمالها 28 عامل وتعتبر أعلى نسبة حيث يمكن القول ان المؤسسة تتميز بقوة عاملة شبابية ثم تليها فئة اقل من 25 سنة بنسبة 7,6% وهي نسبة يمكن القول عنها

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

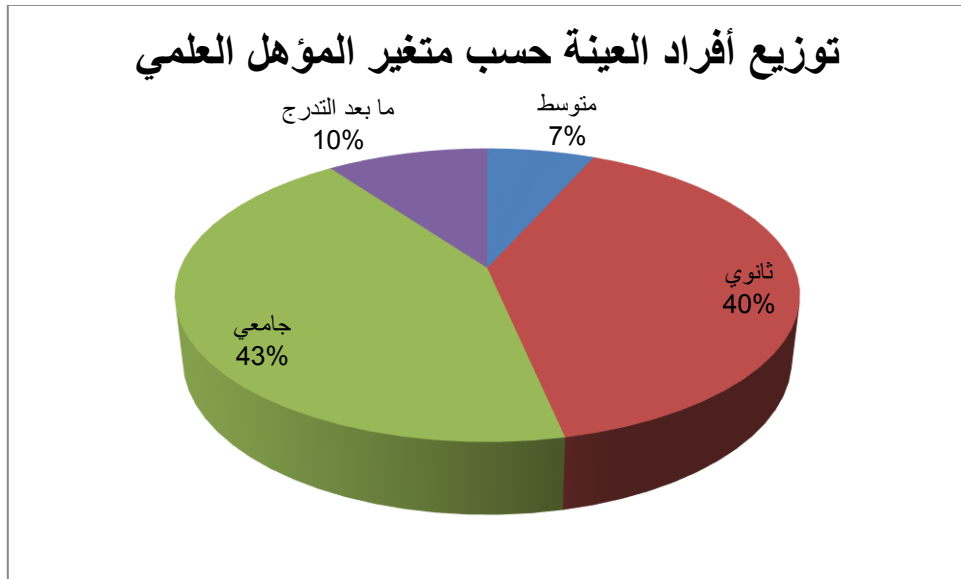
انها ضعيفة جدا بالنسبة لفئة بين 25 و 45 سنة ومن المحتمل ان يعود السبب الى سياسة التقاعد المنتهجة من طرف المؤسسة من اجل تشغيل فئة الشباب.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: الجدول رقم (3-6)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط	02	6,7%
ثانوي	12	40%
جامعي	13	43,3%
ما بعد التدرج	03	10%
المجموع	30	100%

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم: (3-5)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي تأخذ أعلى نسبة تقدر ب 43,3% يرجع ربما إلى أن العينة المقصودة من الاستبيان اغلبهم ذوي المستوى الجامعي ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 40% وهي نسبة عالية نوعا ما ثم

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

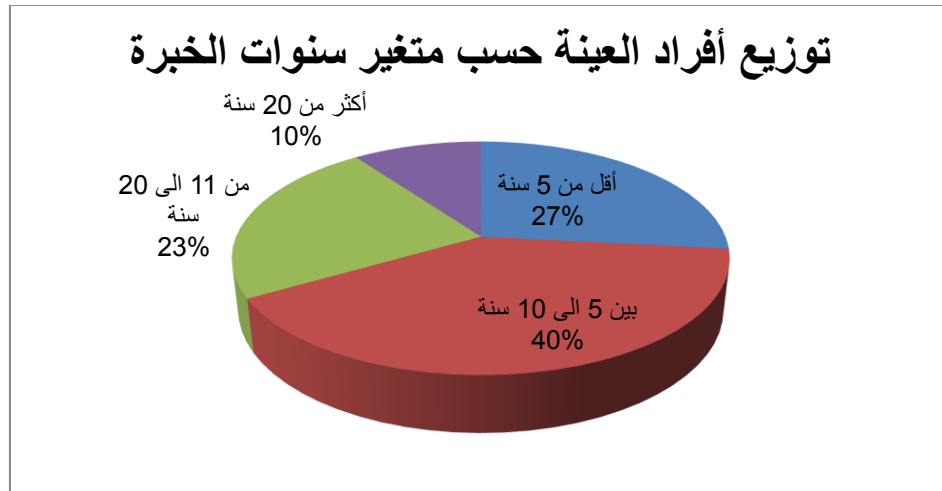
فئة ما بعد التدرج بنسبة 6,7% وهذا راجع إلى كون المؤسسة تسعى للبحث عن المهارات المتميزة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: الجدول رقم (3-7)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنة	08	26,7%
بين 5 الى 10 سنة	12	40%
من 11 الى 20 سنة	07	23%
أكثر من 20 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم : (3-6)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الكبيرة من العمال للعينة المدروسة ذوي الخبرة بين 5 الى 10 سنوات حيث تقدر بنسبة 40% ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 26,7% بعدها الفئة من 11 الى 20 سنة بنسبة 23% وأخيرا الفئة ذوي الخبرة المؤهلة اكبر من 20 سنة فتقدر نسبتها بـ 2,9% .

المحور الثاني: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة الكهرباء والغاز:

1. الهيكل التنظيمي: الجدول رقم (8-3)

التكرارات

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسب	الأهمية النسبية
01	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	0	7	5	13	5	2,46	منخفض
		00%	23,3%	16,7%	43,3%	16,7%		
02	السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين	4	11	5	8	2	2,63	متوسط
		13,3%	36,7%	16,7%	26,7%	6,7%		
03	يتوافق الهيكل التنظيمي بصورة واضحة مع الأهداف العامة للمؤسسة	0	7	6	15	2	2,46	منخفض
		00%	23%	20%	50%	6,7%		
	المتوسط العام						2,51	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

بلغ متوسط الأوزان للعبارتين 1 و 3 بقيم 2,46 وهي قيم تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي درجة غير موافقة وضعيفة وذات تأثير ضعيف مما يعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون على ان العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والهيكل التنظيمي موافق للأهداف العامة. وان متوسط الأوزان في العبارة 2 هو 2,63 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس لكارث وهي درجة موافقة متوسطة وتأثير متوسط مما يعني أن السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين.

النتيجة:

بلغ المتوسط العام للهيكل التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - وحدة التوزيع لبومرداس- بقيمة 2,51 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي منخفضة مما يبين أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير فعال وغير ملائم.

2. القيادة الإدارية: الجدول رقم (3-9)

التكرارات									
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	
04	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار	2 6,7%	5 16,7%	2 6,7%	12 40%	9 30%	2,53	منخفض	
05	تقدم لي الإدارة الدعم الكافي للقيام بعملتي	2 6,7%	8 26,7%	3 10%	5 16,7%	12 40%	2,26	منخفض	
06	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس	0 00%	7 23,3%	4 13,3%	11 36,7%	8 26,7%	2,30	منخفض	
المتوسط العام								2,36	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

بلغ متوسط الأوزان للعبارات 4، 5 و 6 بقيم بين 2,26 و 2,53 وهي قيم تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي درجة غير موافقة وضعيفة وتأثير ضعيف مما يعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون بان الرئيس يتيح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وان الإدارة تقدم لهم الدعم الكافي للقيام بعملهم وان هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس.

النتيجة:

بلغ المتوسط العام للقيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لبومرداس بقيمة 2,36 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي منخفضة مما يبين أن القيادة الإدارية للمؤسسة غير فعال وغير ملائمة.

3. الاتصالات: الشكل رقم (3-10)

التكرارات								
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
07	إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال	0 %00	6 %20	4 13,3 %	18 %60	2 6,7 %	2,43	منخفض
08	يمكن للعاملين الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق	0 %00	9 %30	2 %6,7	11 %36,7	8 %26,7	3,23	متوسط
09	يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	1 3,3 %	9 %20	6 %20	9 %30	5 16,7 %	2,60	منخفض
	المتوسط العام						2,75	متوسط

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ متوسط الأوزان للعبارات 7 و 9 بقيم بين 2,43 و 2,60 وهي قيم تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي درجة غير موافقة اي ضعيفة وتأثيرها ضعيف مما يعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون بان إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال وان نظامه يساهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. وان متوسط الأوزان في العبارة 8 بقيمة 3,23 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

لكارت وهي درجة موافقة متوسطة وتأثيرها متوسط مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بأنه يمكن للعاملين للاتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق. عليه فالمتوسط العام للاتصال في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لبومرداس بقيمة 2,75 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس لكارت وهي متوسطة مما يبين أن الاتصال في المؤسسة متوسط على العموم.

4. التكنولوجيا: الشكل رقم (3-11)

التكرارات								
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
10	تتوفر المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيا عالية	1	8	3	15	3	2,86	متوسط
		3,3%	26,7%	10%	50%	10%		
11	إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة تماما	1	4	7	14	4	2,50	منخفض
		3,3%	13,3%	23,3%	46,6%	13,3%		
12	يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة الى رفع جودة الإنتاج	1	8	4	10	7	2,33	منخفض
		3,3%	26,7%	13,3%	33,3%	23,3%		
	المتوسط العام						2,56	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ان متوسط الأوزان في العبارة 10 بقيمة 86,2 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس لكارت وهي درجة موافقة متوسطة وتأثير متوسط مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بان المؤسسة تتوفر على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيات عالية.

بلغ متوسط الأوزان للعبارتين 11 و 12 بقيم 2,50 و 2,33 على التوالي وهي قيم تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارت وهي درجة غير موافقة أي ضعيفة وتأثيرها ضعيف مما يعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون بان التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

طبيعة نشاط المؤسسة و يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة على رفع جودة الانتاج.

بلغ المتوسط العام للتكنولوجيا في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لبومرداس بقيمة 2,56 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي منخفضة مما يبين ان التكنولوجيا في المؤسسة ضعيفة غير متطورة وغير ملائمة.

5. الحوافز: الجدول رقم (3-12)

التكرارات								
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
13	أشعر بأن هناك عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة	3 %10	4 %13	3 %10	8 26,7 %	12 %40	2,46	منخفض
14	تقدم الإدارة التحفيز والتشجيع المعنوي اللازم والكافي للعمال	2 %6,7	5 16,7 %	2 6,7 %	12 %40	9 %30	2,40	منخفض
15	هل ترى أن راتبك ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس مؤهلاتك في مؤسسة منافسة	2 %6,7	8 26,7 %	3 %10	5 16,7 %	12 %40	2,73	متوسط
	المتوسط العام						2,53	منخفض

التحليل:

بلغ متوسط الأوزان للعبارتين 13 و 14 بقيمة 2,46 و 2,40 وهي قيم تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارث وهي درجة غير موافقة ضعيفة وتأثير ضعيف مما يعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون بان هناك عدالة في سياسات الترقيات داخل المؤسسة وعلى ان الإدارة تقدم التحفيز و التشجيع المعنوي اللازم والكافي للعمال.

وان متوسط الأوزان في العبارة 15 بقيمة 73,2 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس لكارث وهي درجة موافقة متوسطة وتأثير متوسط مما يعني أن غالبية أفراد العينة

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

موافقون بان الراتب الذي يتقاضاه العامل ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس مؤهلاته في مؤسسة منافسة.

النتيجة:

بلغ المتوسط العام للحوافز في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لبومرداس بقيمة 2,53 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية وفق مقياس لكارت وهي منخفضة مما يبين أن نظام الحوافز في المؤسسة غير فعال وغير ملائم.

المحور الثالث: تحليل واقع أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز

الجدول رقم (3-13)

التكرارات								
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
16	يحرص العاملون دوما على تحقيق الأهداف العامة	7	11	4	6	2	3,50	مرتفع
		23,3%	36,7%	13,3%	20%	6,7%		
17	هناك تنسيق بينك وبين الآخرين في أداء عملك	0	3	19	5	3	3,73	مرتفع
		00%	10%	63,3%	16,7%	10%		
18	هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له	4	12	6	7	1	3,36	متوسط
		13,3%	40%	20%	23,3%	3,3%		
19	يمتلك العاملون الرغبة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد	4	14	7	4	1	3,53	مرتفع
		13,3%	46,7%	23,3%	13,3%	3,3%		
	المتوسط العام						3,53	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

بلغ متوسط الأوزان للعبارات 16،17 و 19 بقيم بين 3,36 و 3,73 وهي قيم تقع ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس لكارت وهي درجة موافقة مرتفعة وتأثير عالي مما يعني ان غالبية افراد العينة موافقون تماما بان العاملون دوما يحرصون على تحقيق الأهداف العامة

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ لبومرداس

وهناك تنسيق بين العاملين في أداء العمل وهناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له وفي رغبة العاملون في انجاز الأعمال في وقتها المحدد.

وان متوسط الأوزان في العبارة 18 بقيمة 3,36 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس لكارث وهي درجة موافقة متوسطة وتأثير متوسط مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون بان هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له.

النتيجة:

بلغ المتوسط العام لواقع أداء العاملين بالمؤسسة بقيمة 3,53 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس لكارث وهي مرتفعة مما يبين أن واقع أداء العاملين في المؤسسة فعال وملائم بدرجة كبيرة وهذا طبعا حسب نتائج الاستبانة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية المكتسبة على أرض الواقع من خلال إجراء دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بومرداس- ، وبعد تطرقنا الى تقديم المؤسسة وكذا استعراضنا للإطار المنهجي العام الذي سارت عليه الدراسة إضافة الى الأدوات المستعملة قمنا بتحليل نتائج الاستبيان الموزع على أفراد العينة والذي وبعد معالجة بياناته مكنا من تحليل واقع المناخ التنظيمي السائد والذي تبين لنا أنه متدهور، وكذا تمكنا تحليل أداء العاملين لنستنتج أن أداءهم في المستوى وهذا طبعا حسب توجهات أفراد العينة.

كانت هذه نظرة عامة عما أجريناه في الجانب الميداني وسيتم سرد مختلف النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة إضافة إلى بعض التوصيات في الخاتمة العامة للموضوع.

الخاتمة:

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، لكن الشيء الأهم في كل هذا هو أن العامل يزاول نشاطه في بيئة تحكمها عدة متغيرات وهو ما يصطلح عليه بالمناخ التنظيمي والذي يعرف على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين في تلك البيئة والتي يكون لها تأثير في دوافعهم وسلوكياتهم، ويمتاز المناخ التنظيمي بعدة عناصر كالهيكلة التنظيمية، القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل التكنولوجية، الحوافز، نظم وإجراءات العمل، العمل الجماعي، العلاقات الداخلية.

إن المناخ التنظيمي لا يكون دوماً مستقراً وإنما يخضع لمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه كالموارد المادية والاقتصادية المتاحة، النمط القيادي والإشرافي، السياسات الإدارية، القيم المهنية للعاملين، حجم المؤسسة، طبيعة العمل وغيرها، وبطبيعة الحال فبتأثير المناخ التنظيمي بمجموعة العوامل السابقة الذكر فإنه يتحول إلى عنصر مؤثر على أداء الموارد البشرية، وبذلك فلكل عنصر مشكل للمناخ التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

- اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها وبشقيها النظري والميداني تمكنا من اختبار صحة الفرضيات والتي كانت على الشكل التالي:

1-1 اختبار الفرضية الأولى:

لقد رأينا في الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي كيف أن المؤسسات تعمل دائماً على تقييم أداء موظفيها والحرص على متابعتهم للوقوف على مستوى العامل وتطوره لضمان سلامة المخرجات وضمان تأديته لمهامه بالشكل المرغوب فيه، وليس هذا فقط بل وقبل

الخوض في عملية الحكم على أداء العامل تعتمد المؤسسات دوماً الى وضع معدلات ومعايير للأداء الوظيفي للعاملين، بما يتماشى والخطط المرسومة من قبل الإدارة لبلوغ أهدافها المسطرة والتمكن من التحكم في بعض العوامل المؤثرة كالجودة، الكمية، الوقت وغيرها.

وبين هذا وذاك فالمؤسسات تعمل دائماً على تطوير أداء عاملها بما يعرف بعملية تحسين الأداء، لتضمن بذلك مخرجات تليق بصورة وسمعة المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين إنتاجية العامل وتأهيله لضمان استمرار تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

إذن فالمورد البشري هو المنفذ وهو المترجم لأهداف المؤسسة وما اهتمام الإدارة به من خلال متابعة أدائه وتقييمه ومحاولة تحسينه وكذا وضع معايير خاصة بأدائه إلا دليل على أن أداء الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل وبالتالي هذا يجعلنا نثبت صحة الفرضية الأولى.

2-1 اختبار الفرضية الثانية:

تطرقنا في الفصل الثاني الى دراسة المناخ التنظيمي وبالأخص تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ورأينا كيف أن تحسن عناصره يعمل على رفع الأداء الوظيفي للعامل ويجعله أكثر كفاءة.

كلما كانت الهياكل التنظيمية أكثر توازناً ومرونة واستمرارية كلما عمل ذلك على تحفيز الأفراد ورفع أدائهم الوظيفي إضافة الى أنه كلما كان هناك تدفق وانسياب جيد للمعلومات داخل المؤسسة كلما ارتفعت كفاءة العامل لأنه يستطيع الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

ومن باب القيادة فالتأثير واضح أيضاً فكلما تمتع القائد بصفات قيادية جيدة وأسلوب ديمقراطي كلما عزز ذلك من ثقة العاملين به وشعورهم بأنه سند لهم في العمل، وهذا دون أن ننسى أثر التحفيز فكلما شعر العاملون بأن الحوافز جيدة والمكافآت تعكس مجهوداتهم المبذولة كلما دفعهم ذلك الى العمل أكثر.

ويتجلى بوضوح أثر التكنولوجيا أيضا فكلما كانت الوسائل التي يعمل بها العامل أكثر تطورا كلما ساهم ذلك في تحسين ظروف العمل وبالتالي تحسين أدائه ورفع جودة الإنتاج.

إذن فمن خلال تحسن عناصر المناخ التنظيمي فإنها حتما ستعمل على رفع أداء المورد البشري وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثانية.

3-1- اختبار الفرضية الثالثة:

إن دراستنا لأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، لم يكن بصفة نظرية فقط بل تمكنا من إجراء دراستنا ميدانيا وهذا وعلى مستوى وحدة توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس Sonelgaz، فتمكنا بذلك من التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والذي تبين لنا أنه متدهور الى حد ما إضافة الى تحليلنا لأداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة والذي اتضح أنه في المستوى المطلوب، ضف الى ذلك تمكنا من استنتاج أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وعلى الرغم من تدهوره إلا أنه لم يؤثر في مستويات أداء العاملين وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثالثة.

2- نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الى عدة نتائج سواء فيما تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، وفيما يلي عرض لأهمها:

1-2 نتائج الجانب النظري:

تمثلت أهم النتائج في ما يلي:

- تتمثل العناصر المكونة للأداء في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، والمثابرة والوثوق.

- تختلف محددات الأداء وتتنوع لكن تتمثل أبرزها في: الدافعية، قدرات الفرد، الإدراك الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

- إن الأداء الوظيفي غير مستقر وغير ثابت ويتأثر بمجموعة من العوامل لعل أبرزها: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضا الوظيفي و التسبب الإداري.
- قبل الخوض في الحكم على الأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه يجب على الإدارة أن تصف المعدلات الخاصة بهذا الأداء ويعتبر المعدل بذلك غاية يجب على العامل بلوغها.
- تعمل المؤسسة دوماً على وضع معايير للأداء وذلك لمراقبته بصفة دائمة وتمثل أهم المعايير في ما يلي: الجودة، الكمية، الوقت والإجراءات.
- حتى تضمن المؤسسة مخرجات تليق بصورتها وسمعتها عليها أن تحسن وتطور من أداء موظفيها وهذا بثتى الطرق المتاحة كتحسين الموظف، تحسين الوظيفة وتحسين الموقف (البيئة).
- يتجسد هدف تقييم الأداء في أي منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها، بشكل دوري ومستمر، وهذا ما ينجم عنه تحقيق الفعالية التنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي.
- تنقسم عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، فالطرق التقليدية تتمثل أبرزها في: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية، قائمة التقدير وطريقة التوزيع الإجباري.
- أما الطرق الحديثة فتتمثل في طريقة الاختيار الإلزامي، قوائم المراجعة، الوقائع الحرجة والإدارة بالأهداف.
- تتأثر عملية تقييم الأداء بالعديد من العوامل التي تحول دون تحقيقها لغايتها المنشودة وتتحول بذلك العملية الى عملية شكلية فقط.
- إن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة في ما بينها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم وتتمثل أهم هذه العناصر في: الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز، نظم وإجراءات العمل، العمل الجماعي والعلاقات الداخلية.

- للمناخ التنظيمي أنواع عديدة وحسب بعض التقسيمات يمكن أن نميز الأنواع التالية:
المناخ المفتوح، المناخ الاستقلالي، المناخ المسيطر عليه، المناخ المألوف، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.

- يتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل والتي تؤثر بذلك على دافعية الأفراد ورضاهم وكذا إنتاجيتهم وتتمثل أهم هذه العوامل في: الموارد المادية و الاقتصادية المتاحة، النمط القيادي والإشرافي، السياسات الإدارية، القيم المهنية، حجم المنظمة، طبيعة العمل، انضمام العاملين للاتحادات العمالية، الهياكل التنظيمية، خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية.

- تعمل عناصر المناخ التنظيمي على التأثير في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

2-2 نتائج الجانب التطبيقي:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى عديد النتائج تمثلت أهمها في ما يلي:

- اتجاه العاملين كان ضعيف فيما يخص واقع الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أي أن العامل يعمل وهو غير موافق فيما يخص الوضوح في طبيعة العلاقات، السلطة، تداخل الاختصاصات وغيرها.

- اتجاه العاملين مال إلى عدم الموافقة على ما نصت عليه فقرات القيادة الإدارية وهذا ما يؤكد على ضعف هذا المحور في المؤسسة، وتبقى بذلك القيادة في المؤسسة إشرافية فقط وليست تلك القيادة التي تعمل على تقديم الدعم الكافي للعامل وتزرع الثقة في نفسه.

- اتجاه العاملين مال إلى الحياد على ما نصت عليه فقرات الاتصال، مما يؤكد على أن هذا المحور في المؤسسة متوسط الى حد ما وعدم تأديته لدوره المنوط به، وهذا من شأنه أن يعيق المسؤولين في عملية اتخاذ القرار التي تحتاج الى توفير المعلومات بالسرعة والدقة.

- اتجاه العاملين كان منخفض فيما يخص واقع التكنولوجيا بالمؤسسة، أي أن العمال غير متأكدين من هذا الجانب وخاصة فيما يتعلق بامتلاكهم للكفاءة العالية التي تمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- اتجاه العاملين مال إلى عدم الموافقة على ما نصت عليه فقرات الحوافز، وهذا ما يؤكد على ضعف هذا المحور بالمؤسسة، فالعامل يبقى يعاني من هذا الجانب ولا يلقى التحفيز المناسب لا المادي ولا المعنوي الذي يدفعه للعمل أكثر.

- المناخ التنظيمي السائد بوحدة توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz لبومرداس والمكون من عناصره الخمسة مجتمعة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية والاتصالات، التكنولوجيا والحوافز يتميز بالسلبية والتدهور ولم يرق بعد إلى تطلعات العاملين بالمؤسسة.

- أداء العاملين بالمؤسسة مقبول إلى حد بعيد وفي المستوى المطلوب، فالبرغم مما يعانيه العامل إلا أنه يؤدي مهامه ووظيفته على أكمل وجه.

- لم يؤثر المناخ التنظيمي المتدهور على أداء العاملين بالمؤسسة، وقد سجلنا بذلك علاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وبين مستويات أداء العاملين بها.

3- التوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها فإننا نستخلص جملة التوصيات التالية:

- على الإدارة التحسين أكثر في نمط القيادة المتبع والتعامل مع العاملين بأكثر مرونة والتخلي عن الأوتوقراطية وانتهاج الديمقراطية في القيادة وأخذ العامل دائما بعين الاعتبار، لأن ذلك سيزيده ثقة في نفسه وفي قدراته وسيدفعه دائما للعمل أكثر وتقديم الأفضل.

- إن نظام الاتصال بالمؤسسة تبين أنه فاشل وشكلي، فعلى الإدارة السعي من أجل خلق نظام اتصال فعال وقادر على تزويد المؤسسة بالمعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب لتكون أداة لاتخاذ القرار.

- على الإدارة الاهتمام أكثر بنظام الحوافز الخاص بها وجعله يتلاءم مع تطلعات العاملين سواء كان هذا تحفيزا معنويا أو ماديا، لأن العامل عندما لا يجد التحفيز المناسب والفعال فإنه يفقد الرغبة في العمل ويفقد بذلك روحه الحماسية.

- وعلى العموم فإن الإدارة مطالبة بتحسين وضع مناخها التنظيمي بكل عناصره المكونة له وعدم إهمال أي عنصر، وان لم يؤثر مناخها التنظيمي المتدهور على مستويات أداء العاملين في الوقت الحالي فإنه حتما سيعمل على التأثير في أدائهم مستقبلا، لأن العامل يفقد صبره على الوضعية المزرية التي يعمل فيها.

4- آفاق الدراسة:

انطلاقا من معالجتنا لإشكالية بحثنا رأينا أنه هناك مجموعة من العناصر لم نستطع الإلمام بها والتطرق لها في بحثنا، لذا ارتأينا أن نقترحها كمواضيع قصد المعالجة ومن جملة هذه المواضيع نذكر:

- أثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.
- أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

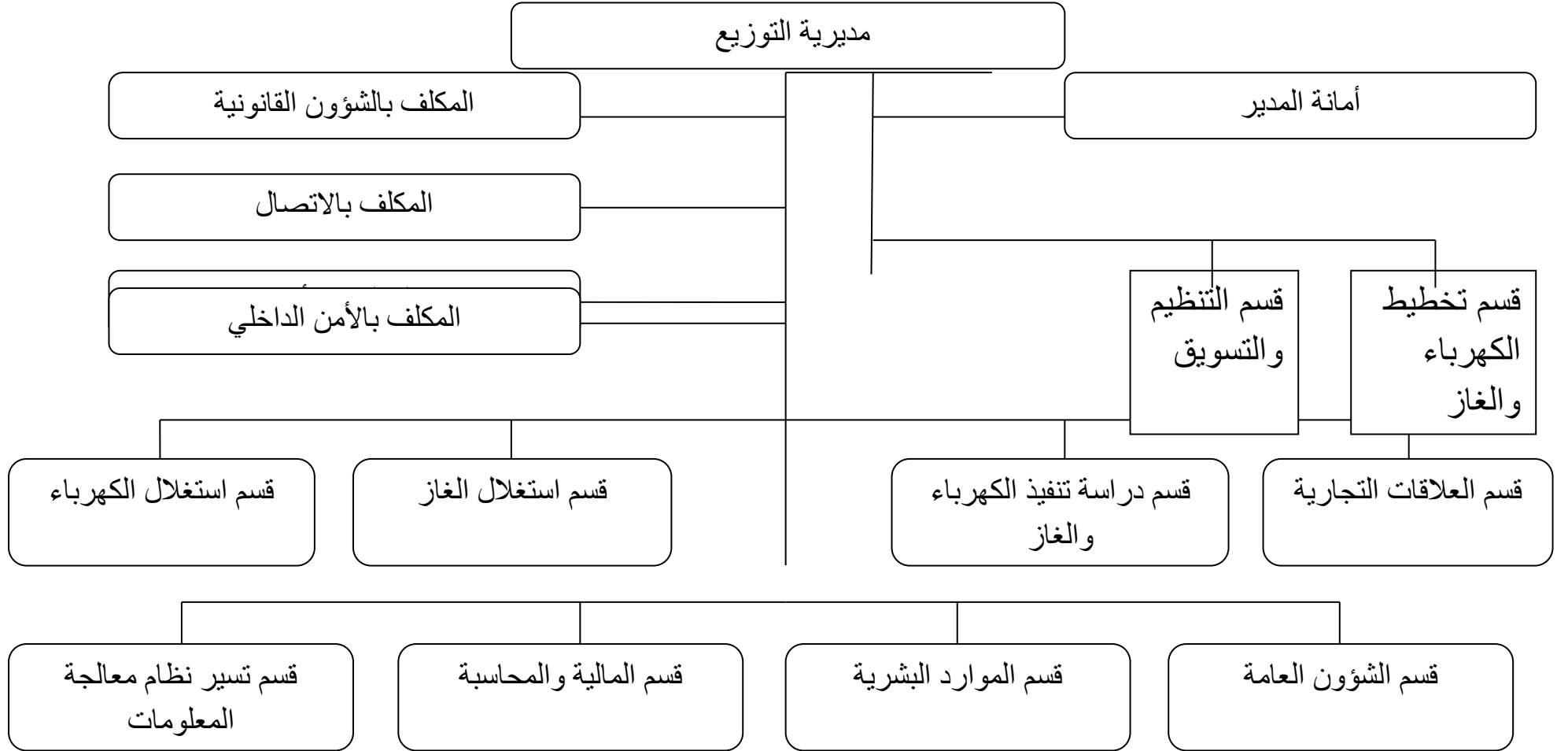
1. طاهر محمد كلاله، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
2. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
3. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر، 1996.
4. عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
5. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
7. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
8. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. خاسقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عما، الأردن.
10. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997.
11. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية الطبعة الأولى، دار مسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.

12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- ب. مذكرات و أطروحات:
13. الشقاوي عبد الرحمان عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
14. العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2003.
15. يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 218، 2010.
16. حسين محمود حريم شاعر، جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، اعدد (1)، الأردن 2006.
17. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
18. حورية بلعويدات، استخدام الاتصال الحديث في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009
19. فتيحة يحيوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين المعرفة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

20. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، دراسة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة.
21. علاء خليل محمد العكض، نظام الحافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
22. محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشينطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
23. حاتم علي، رضا الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
المراجع باللغة الفرنسية:
24. Gilles Bressy, Ckristian Konkuyt , **économie de l'entreprise**, 7^{ème} édition, dallors naris, 2004.
25. Patrice Roussel, **la motivation ou tration outraval concert.**

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ بومرداس.

الشكل رقم (3-2) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع.



الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ بومرداس.

المخلص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا والحوافز على أداء الموارد البشرية وقد أجريت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بومرداس.

وقصد تحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، قمنا بتقسيم العمل إلى قسمين، حيث كان الأول نظريا متضمنا فصلين تطرقنا فيهما إلى الأداء البشري وكذا المناخ التنظيمي وهذا من خلال المسح الذي قمنا به لمختلف الأدبيات والمراجع ذات الصلة، أما القسم الثاني فقد كان تطبيقيا واستعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تألفت عينة الدراسة من 30 عاملا من مختلف المستويات الإدارية بقسم الموارد البشرية وتم اختيارها بطريقة العينة الميسرة.

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

وقدمت الدراسة في الأخير مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحسن من المناخ التنظيمي بالمؤسسة وهذا بغية تحسين أداء الموارد البشرية أكثر.

الفصل الأول: مدخل الى الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني:

دراسة المناخ التنظيمي
وآثره على أداء العاملين

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء
والغاز SONELGAZ بومرداس

الفصل الثالث

قائمة

المراجع

المقدمة

فهرس الأشكال

فهرس الجدول

الملاحق

الفهرس

مُلَظَّص

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق رقم 02: الاستبيان الموجه للموظفين

جامعة امحمد بوقرة بومرداس.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر 2: تخصص إدارة أعمال المؤسسات

أخي الكريم.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتضمن مجموعة من الأسئلة بغرض الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية وهذا قصد مساعدتي على استكمال مذكرة تخرجي لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال المؤسسات.

كما أحيطكم علما سيدي أننا بصدد معالجة موضوع: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية. لذا أرجو منكم أن تكون إجاباتكم بموضوعية ودقة وتأكدوا أنها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا سيدي أسمي عبارات التقدير والاحترام.

الطالبة:- بوداود سيد احمد.

- بوريجان امين

1. البيانات الأولية: أرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

* الجنس: رجل امرأة

* السن: أقل من 25 سنة ما بين 25 و 45 سنة أكبر من 45 سنة

* المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

* سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

2. واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات والرجاء التكرم بوضع (X) في الخانة المناسبة
					1. الهيكل التنظيمي:
					- توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين
					- السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين
					- يتوافق الهيكل التنظيمي بصورة واضحة مع الأهداف العامة للمؤسسة
					2. القيادة الإدارية:
					- يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار
					- تقدم لي الإدارة الدعم الكافي للقيام بعملتي
					- هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس
					3. الاتصالات
					- إدارة المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال
					- يمكن للعاملين الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بسهولة ودون عوائق
					- يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	4. التكنولوجيا:
					- تتوفر المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة وتكنولوجيا عالية
					- إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة تماما
					- يؤدي اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة الى رفع جودة الإنتاج

					5. الحوافز
					- أشعر بأن هناك عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة
					- تقدم الإدارة التحفيز والتشجيع المعنوي اللازم والكافي للعمال
					- هل ترى أن راتبك ينافس ما يتقاضاه عامل آخر بنفس مؤهلاتك في مؤسسة منافسة

3. تحليل واقع أداء العاملين بالمؤسسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات والرجاء التكرم بوضع (X) في الخانة المناسبة
					- يحرص العاملون دوما على تحقيق الأهداف العامة
					- هناك تنسيق بينك وبين الآخرين في أداء عملك
					- هناك توافق بين نسبة العمل المنجز وبين ما هو مخطط له
					- يمتلك العاملون الرغبة في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد