

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية اللغات والآداب و العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع

علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين  
الإداريين  
(دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع : تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور:  
هشام حسان

إعداد الطالبة:  
خديجة كاملة خالدي

السنة الجامعية 2009/2010



إلى روح أمي الطاهرة التي أرجو من الله العزيز القدير أن يسكنها  
فسيح جنانه.

إلى أبي العزيز الذي ساندني و شجعني على إكمال مشواري  
الدراسي.

إلى زوجي الغالي رفيق دربي الذي استسمحه عن كل ما كابد من  
أجلي طول مدة انجاز هذه المذكرة، و إنني لأجده من الإجفاف في حقه  
أن أختصر كل ذلك في بضع كلمات ، و أنا لا أبالغ إذا قلت أنه كان لي  
دائماً سندا و دعما و كلماته المشجعة كانت تدفعني دوما للاستمرار و  
الاجتهاد أكثر فأكثر.

إلى أغلى ما وهبني الله ... محمد، كوثر و الكتكوتة يسرى التي  
عانت معي و هي ما زالت لم تخرج إلى النور.  
إلى أئمن ثروة لي في الوجود جميع إخوتي و أخواتي بدون  
استثناء.

إلى عائلة المرحوم نعاس محمد.  
إلى زكية.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## تشكرات

أولا و قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل الذي منحني القوة ووفقتني لانجاز هذه المذكرة.

أتوجه بالشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "حسان هشام" الذي لم يبخل علي بالنصح و الإرشاد.

كما أخص بالتحية و الامتنان البروفيسور "معتوق جمال" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه.

و لا أنسى شكر كل من الدكاترة: خيرة خالدي، دياب البداينة، بوكربوط عز الدين، بكاي الميلود و قديم احمد.

و أتقدم بشكري و امتناني لكل من الأمين العام للجامعة السيد تته محمد و الأستاذ السبغاوي علي كل ما أسدوا إلي من مساعدة و توجيه.

و أشكر الأساتذة المناقشين الذين يشرفنا قبولهم و حضورهم لمناقشة هذه المذكرة.

و أحيي أخيرا كل من ساعدني علي انجاز هذا العمل و لو بكلمة.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة. من أهم عناصر المناخ التنظيمي التي أخذت بها هذه الدراسة: التعاون و الحوافز و البيئة المادية للعمل، حيث تم استخدام استمارة استبيان بمقياس ليكرت الخماسي على عينة الدراسة المكونة من 133 موظفا إداريا تم اختيارهم من مجموع 260 موظفا أي ما يعادل نسبة 54% .

و بتطبيق التقنيات الإحصائية: *T-Test* و معامل الارتباط *r*، خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:  
- مستوى التعاون بين الموظفين بالمنظمة مرتفع مما يجعل أدائهم الوظيفي أفضل.  
- توفر الحوافز المادية و المعنوية بالمنظمة تزيد في مستوى الأداء، لكن أظهرت النتائج وجود بعض النقائص كمركزية اتخاذ القرارات بعدم إشراك الموظفين، عدم رضا العينة على الأجر المتقاضى و وجود تماطل في الترقية يضعف مستوى الأداء.  
- البيئة المادية للعمل بصفة عامة تساعد على الأداء الجيد للموظفين.

## Résumé

*L'objectif du présent travail est d'étudier la relation entre le climat organisationnel et la performance des employés administratifs de l'établissement universitaire de Djelfa. Les principaux paramètres du climat organisationnel considérés dans cette étude sont: la coopération, la motivation et l'environnement physique du travail. Ces paramètres ainsi que la performance sont soumis à un questionnaire type Likert proposé pour un échantillon de 133 employés représentant un taux de 54% d'un total de 260.*

*L'application des techniques statistiques telle que le T-Test et le coefficient de corrélation  $r$ , a permis d'aboutir aux résultats suivants:*

- *Il existe une coopération dans l'organisation et par conséquent une bonne performance,*
- *un plus de motivation que se soit matériel ou morale augmente la performance des employés, mais par défaut de la décentralisation des décisions, ainsi que le salaire décourageant et le manque des promotions aux postes plus supérieurs dans l'organisation, minimisent la performance des employés,*
- *L'environnement physique du travail dans l'organisation est globalement acceptable ce qui rend meilleur la performance de l'ensemble des employés.*

## Abstract

*The purpose of the present work is to study the relationship between the organizational climate and the performance of the administrative employees at the University of Djelfa.*

*The main organizational background parameters focused on are: Cooperation (feedback), Motivation and workplace environment.*

*To achieve the Performance Assessment, a Likert scale has been submitted to a sample of 133 employees representing 54% of a total set of 260 employees.*

*The use of T- Test technical statistics and the correlation coefficient  $r$ , lead to the following results:*

- *Although the Workplace Environment within the organization is quite satisfactory, the employees performance would certainly improved and increased by raising salaries (salaries do not seem to meet employees satisfaction) and involving employees in decision making. This requires the implementation of the Empowerment Process to transform employees from passive doing personnel to active one. This would motivate them, and even, to take initiative and innovation.*
- *The lack of promotion within the institution seem, to concern expressed by employee. It refrains employees from creativity and performance in the tasks being done.*
- *The study shows also a good feedback and cooperation within the organization and , thus, a quite good performance. However, a higher performance would be achieved if the issues raised by the study would be targeted.*

## الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة ..... أ ب ج

### الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع..... 4
2. أهداف الدراسة..... 4
3. أهمية الدراسة..... 5
4. الإشكالية..... 6
5. تحديد المفاهيم..... 8
6. المقاربة النظرية ..... 15
7. الدراسات السابقة..... 19
8. صعوبات الدراسة..... 38

### الفصل الثاني الأداء الوظيفي والمنظمة

- تمهيد..... 40
1. الأداء الوظيفي..... 41
  - 1.1 مفهوم الأداء الوظيفي..... 41
  - 2.1 الأداء الوظيفي بين الجهد والانجاز والسلوك..... 43
  - 3.1 الأداء الوظيفي بين الفعالية والكفاءة..... 45
  - 4.1 عناصر الأداء الوظيفي..... 46
  - 5.1 محددات الأداء الوظيفي..... 47
2. تقييم الأداء الوظيفي..... 49
  - 1.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي..... 49
  - 2.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي..... 51
  - 3.2 أسس تقييم الأداء الوظيفي..... 53
  - 4.2 مراحل تقييم الأداء الوظيفي..... 53
  - 5.2 عناصر تقييم الأداء الوظيفي..... 55
  - 6.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي..... 56
  - 7.2 شروط نجاح عملية التقييم..... 61

62	3. المنظمة
62	1.3. مفهوم المنظمة
63	2.3. المكونات الرئيسية للمنظمة
63	3.3. أنماط المنظمات
64	4. التنظيم الإداري
64	1.4. أنواع التنظيم الإداري
66	2.4. نظريات الإدارة (التنظيم الإداري)
74	3.4. العوامل المؤثرة في أداء الموظف الإداري
75	5. منظمة الجامعة
75	1.5. تعريف منظمة الجامعة
75	2.5. الإدارة الجامعية
76	3.5. المكونات الأساسية للإدارة الجامعية
77	4.5. صعوبات قياس الأداء في المنظمات الخدمائية (الجامعة)
78	5.5. مقترحات لتذليل الصعوبات في المنظمات الخدمائية
79	6.5. طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة
82	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث ماهية المناخ التنظيمي

83	تمهيد
84	1. مفهوم المناخ التنظيمي
84	1.1. بداية ظهور المفهوم
84	2.1. المفهوم والأسس المعتمد عليها
93	2. خصائص المناخ التنظيمي
94	3. نظريات المناخ التنظيمي
94	1.3. نظرية هالبن وكروفت
94	2.3. نظرية ليكرت
95	4. أنماط المناخ التنظيمي
96	1.4. نموذج ليتوين وسترينجر
96	2.4. نموذج ليكرت

98	5. نماذج المناخ التنظيمي و أبعاده.....
98	1.5. نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al).....
99	2.5. نموذج ليتوين وسترينجر.....
99	3.5. نموذج بترسون وتيم (Peterson et Timm).....
99	4.5. نموذج جلايمر (Glimer).....
100	5.5. نموذج ليكرت.....
100	6.5. نموذج لولر و زملائه (Lawler et al).....
101	6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
101	1.6. الموارد المادية والاقتصادية المتاحة.....
101	2.6. النمط القيادي أو الإشرافي.....
102	3.6. السياسات الإدارية.....
102	4.6. القيم المهنية للعاملين والمهنيين على مختلف مستوياتهم ومهنتهم.....
102	5.6. الهياكل التنظيمية.....
103	6.6. خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية.....
104	7. أهمية المناخ التنظيمي.....
105	8. تحليل دور المناخ التنظيمي كمتغير.....
106	1.8. المناخ التنظيمي كمتغير مستقل.....
106	2.8. المناخ التنظيمي كمتغير تابع.....
107	3.8. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط.....
109	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع عناصر المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

110	تمهيد.....
111	1. الحوافز.....
111	1.1. مفهوم الحوافز.....
112	2.1. المفاهيم المرتبطة و المتداخلة مع مفهوم الحافز.....
113	3.1. خصائص الحوافز.....
113	4.1. عملية الحفز.....
115	5.1. النظريات المفسرة للحوافز.....
127	6.1. أنواع الحوافز.....
135	7.1. علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.....

136	2. بيئة العمل المادية
137	1.2. أثاث المكتب
137	2.2. خدمات التغذية و الإسكان و النقل
138	3.2. ظروف العمل المادية (الفيزيائية)
141	4.2. فترات الراحة
143	5.2. ظروف العمل الفيزيائية و تجارب مصنع هاوثورن
147	3. التعاون
147	1.3. مفهومه
148	2.3. أنواع التعاون
148	3.3. أهميته
149	4.3. مجالات التعاون في التنظيم
150	5.3. شيستر برنارد و النسق التعاوني
152	6.3. التعاون كتنظيم غير رسمي
155	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

156	تمهيد
156	1. مجالات الدراسة
156	1.1. المجال المكاني للدراسة
158	2.1. المجال البشري
158	3.1. المجال الزمني
158	2. تحديد المجتمع الأصلي واختيار العينة:
158	1.2. تحديد المجتمع الأصلي
159	2.2. اختيار العينة
161	3. المنهج المستخدم في الدراسة
162	4. أدوات جمع البيانات
162	1.4. إجراءات بناء الاستمارة
164	2.4. حساب ثبات و صدق الاستمارة
166	3.4. إعطاء الطابع النهائي للاستمارة
166	5. التقنيات الإحصائية

## الفصل السادس عرض و تحليل النتائج

170	تمهيد.....
170	1. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية.....
170	1.1. عرض و تحليل البيانات العامة للمبحوثين.....
188	3.1. تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى.....
203	4.1. تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الثانية.....
220	5.1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.....
236	2. النتائج العامة للدراسة.....
239	3. اقتراحات و توصيات.....
240	خاتمة.....
241	قائمة المراجع.....

الملاحق

## فهرس الجداول

الفصل الخامس		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
161	توزيع الموظفين الإداريين الدائمين على إدارات الجامعة	1
161	كيفية توزيع الاستثمارات على إدارات الجامعة	2
164	أهم الدراسات التي اعتمدت في الحصول على العبارات	3
165	معاملات الثبات لمحاور و مجالات الاستثمارة	4

الفصل السادس		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
171	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
172	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
173	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
175	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4
176	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في الوظيفة	5
177	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	6
178	تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	7
180	ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد	8
181	توجد قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية	9
182	توجد قدرة لدى الموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	10
183	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	11
184	تتوفر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل	12

185	يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	13
186	يحرص الموظفون بالجامعة على تحقيق الأهداف العامة	14
187	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	15
188	توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عند قيامهم بأداء العمل	16
190	يعمل موظفو مصلحتنا بروح الفريق الواحد	17
191	تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل	18
192	تساعد زملائك في أداء مهامهم عند تفرغك من العمل	19
193	يقوم كل موظف في مصلحتنا بدوره الموكل إليه	20
194	لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين	21
195	الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا	22
196	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة	23
197	يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة	24
198	عند غياب أحد الموظفين يعوضه زميله في العمل	25
199	يتم التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل	26
200	$T Test$ للدرجة الكلية لكل من التعاون و الأداء الوظيفي	27
202	معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للتعاون و الأداء الوظيفي	28
205	تعتبر الاقدمية من بين المعايير المعمول بها في الترقية بالجامعة	29
206	عندما يكون لدى الموظف عمل مكثف فإنه يتلقى الدعم والمساندة من طرف مسؤوله المباشر	30
207	تشعر أن جهودك مقدرة ومعترف بها من قبل مسؤولك المباشر	31
208	المرتب الذي أنقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى	32
209	الترقية تقوم على أساس المحسوبية	33

211	يقدم لك مسؤولك المباشر يد المساعدة عند حدوث مشكلة	34
212	يساهم الموظف في عملية اتخاذ القرار	35
213	الترقية تتم بشكل عادي دون أي قيد	36
214	مسؤولك المباشر يقول دائما لك أنه راضي عن عملك	37
215	تم توظيفك ثم التحاقك بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية	38
216	تكافأ على حسب نوعية أدائك	39
217	<i>T Test</i> للدرجة الكلية لكل من الحوافز و الأداء الوظيفي	40
219	معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للحوافز و الأداء الوظيفي	41
221	الوسائل والآلات التي أستعملها في عملي (الطابعة، الكمبيوتر وسائل المكتب...) تشتغل بشكل عام جيدا	42
222	مكان العمل يوجد به مطعم	43
223	أماكن العمل نظيفة	44
224	وسائل الاتصال (الهاتف، الانترنت..) متوفرة	45
225	مكان عملي به نادي	46
227	يوجد ازدحام الموظفين في المكان الذي اعمل به، لأن المكان ضيق	47
228	الإضاءة مناسبة في مكان العمل	48
229	مكان العمل به مسجد	49
230	أنظمة التكييف لمواجهة الحرارة والبرودة متوفرة وتعمل بشكل منتظم	50
231	الهدوء متوفر بمكان العمل	51
232	عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي	52
233	<i>T Test</i> للدرجة الكلية لكل من البيئة المادية للعمل و الأداء الوظيفي	53
235	معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبيئة العمل المادية و الأداء الوظيفي	54

## فهرس الأشكال

الفصل الثالث		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
104	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	1
108	علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي	2

الفصل الرابع		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
115	عملية الحفز عند الأفراد	1
120	سلم الحاجات لماسلو	2

الفصل السادس		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
172	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
173	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
174	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
175	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4
176	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في الوظيفة	5
177	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	6

## مقدمة

حضيت المنظمات باهتمامات رواد علم اجتماع التنظيم، بسعيهم الجاد و المستمر لدراسة السلوك التنظيمي من مختلف جوانبه، وتوجيهه وفق ما تستدعيه عمليات الإنتاج و الأداء. و لعل من أهم ما تسعى إليه المنظمات الحديثة، تحقيق أداء متميز و فعال، يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير أهدافها واستراتيجياتها وتحديثها باستخدام آليات وأدوات ملائمة، كما يدفعها أيضا إلى البحث الدائم عن أنجع الطرائق و أحكم الأساليب لبلوغ ذلك كله.

إنّ المتأمل في أدبيات التنظيم يجد أنه من أهم المنظمات التي نالت القسط الأوفر من الدرس و البحث تلك التي تهتم بالخدمات. وهذه العناية لم تقل عن تلك التي أوليت للمنظمات الربحية أو الإنتاجية، ذلك لأن المنظمات الخدمية تمسّ مجالات حيوية و قطاعات واسعة كالتعليم والصحة والثقافة والفنون والبيئة والبحث العلمي وحقوق الإنسان والأسرة ورعاية الطفولة وغيرها، فلا غرو -إذن- و الحال هذه أن تتال اهتمام الباحثين و المديرين على حدّ سواء.

فالمنظمات الخدمية تسعى لتحسين خدماتها من خلال تحسين أداء موظفيها، و هذا لا يتأتى إلا بدراسة سلوكهم، و كيفية التأثير على أدائهم، عن طريق إشباع حاجاتهم، و تحقيق رغباتهم، بما يضمن توجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المنظمة. إنّ تصرفات الموظفين والأنشطة التي يقومون بها من انتظام في العمل و مداومة عليه، وتفاعل مع باقي الزملاء، وأداء للمهام، كل ذلك يعتبر حجر الأساس لما تحققه المنظمة من أداء.

إن الأهمية التي يحظى بها أداء الموظف سببها الرئيس هو سعي المنظمات إلى العمل على محاولة جني أفضل مستويات الأداء، وأقصى حدود الفائدة، من كل موظف، و هذا لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأسباب الناجعة لتحسين وتطوير تلك العوامل. و المناخ التنظيمي أحد تلك العوامل، و لعله أهمها، لنجاح المنظمات ليس في تحقيق أهدافها فحسب، و إنما كذلك لتطوير جميع نشاطاتها.

و لقد ظلت المتغيرات المناخية (المناخ التنظيمي) بعيدة عن اهتمام المعنيين بقضايا التغيير و الإصلاح لعدم وضوح تأثيراتها المباشرة في العمل و الأداء، فهي تعد من المتغيرات الكامنة غير المرئية التي تتطلب الغوص في أعماق المنظمات للكشف عن آثارها في توجيه سلوك العاملين.

و لئن استغرب البعض إدراج موضوع المناخ التنظيمي وما يتفرع عنه من عناصر و متغيرات في دراسة المنظمات الخدمية التي تتميز بطابعها الرسمي، والتزامها بالتشريعات و النظم و اللوائح و التعليمات المحددة لصلاحياتها وهياكلها ومسؤولياتها، فإن وجه الغرابة سرعان ما يزول حين يراجع هؤلاء المصادر الحديثة في التنظيم. فهي تخصص لبحث هذه المسألة فصولا مستقلة لعرض الفكر المعاصر و النظريات الحديثة التي تبرز أثر الخصائص التنظيمية لبيئة العمل الداخلية على فعالية المنظمات و على سلوك العاملين فيها.

لأجل هذا كله، نشأت فكرة اختيار موضوع هذا البحث الذي نتقدم به للحصول درجة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل. و هدفه الأول هو معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بمنظمة خدمية معينة، وقد اتخذنا جامعة الجلفة نموذجا لهذه الدراسة التي تناولت جانبين اثنين : نظري و ميداني، و قد وزعناها على ستة فصول.

الجانب النظري: اشتمل على أربعة فصول:

تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي و المفاهيمي، من خلال عرض مفصل تضمن الإشكالية وافتراضاتها، و تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، إضافة إلى أسباب و أهداف اختيار الموضوع و أهميته، و كذا المقاربة السوسولوجية المعتمدة، وأهم الدراسات السابقة، تطرقنا بأخرة منه إلى أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة.

و أفردنا الفصل الثاني للتعرض إلى الأداء الوظيفي و إلى المنظمة كمفهوم، كما عرضنا أهم مفاهيم تقييم الأداء و أساليب ذلك التقييم من جهة، و بسطنا القول في

التنظيم الإداري و أهم النظريات المتعلقة به. و قدّمنا نموذج الدراسة متمثلاً في جامعة الجلفة باعتبارها منظمة خدمية.

أما الفصل الثالث، فقد تطرقنا فيه إلى ماهية المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من التعريفات و المفاهيم و النقول، مع أهم الأسس المعتمدة في الحدّ و التعريف. إلى جانب خصائصه - أي المناخ التنظيمي - و أهم نظرياته و أنماطه. كما أتينا على ذكر نماذجه، و العوامل المؤثرة فيه، و انتهينا إلى دوره باعتباره متغيراً فاعلاً في أداء أية منظمة و في كفاية هذا الأداء.

و قد عرضنا لأهم عناصر المناخ التنظيمي محددة في ثلاثة عناصر: أولها الحوافز، حيث تم التطرق إلى مفاهيمها، و خصائصها، و النظريات المفسرة لها، و أنواعها بما فيها المادية و المعنوية مع ذكر علاقتها بالأداء الوظيفي. أما العنصر الثاني فهو بيئة العمل المادية و فيه عرض لأهم متغيراتها من وسائل وخدمات و ظروف عمل مادية، و أثرها على الأداء الوظيفي. و العنصر الثالث متعلق بالتعاون، تم التطرق إلى مفهومه، و أنواعه، و أهميته و مجالاته في التنظيم، بطرح دراسة شيبستر برنارد عن النسق التعاوني. كل هذه العناصر كونت هيكل الفصل الرابع من هذا البحث.

الجانب الميداني: اشتمل على فصلين:

- الفصل الخامس اهتم بالأسس المنهجية للدراسة الميدانية من خلال ذكر مجالات الدراسة المكانية، و البشرية، و الزمانية، و كل ما يتعلق بالعينة و كيفية اختيارها، و إلى المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة و جميع إجراءاتها، إضافة إلى التقنيات الإحصائية المستعملة.

- و الفصل السادس خصّص لعرض البيانات و النتائج و مناقشتها. و قد تضمن معالجة البيانات إحصائياً، و تحليلها و تفسيرها، و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض الأولية. و أخيراً، عرضنا لنتائج الدراسة العامة، و قدمنا بعد ذلك جملة من التوصيات و الاقتراحات التي ارتسمت أمامنا ببلوغ هذا البحث نهايته.

# الجانب النظري

# الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. الإشكالية
6. المقاربة النظرية
7. الدراسات السابقة
8. صعوبات الدراسة

## 1. أسباب اختيار الموضوع

إن موضوع هذه الدراسة لم يأت من فراغ، و إنما جاء نتيجة عوامل ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

### 1.1. الأسباب الذاتية

الاهتمام الشخصي و الرغبة الشديدة في تناول الموضوع، ذلك لأن الباحثة عضو من الأسرة الجامعية، فهي طالبة في الجامعة، تعيش الكثير من مشكلاتها، و تلاحظ - فيما تلاحظ - بعض السلوكيات التنظيمية غير السوية تصدر عن الموظفين الإداريين في بيئة العمل، و تتساءل جراء هذه الملاحظة عن أسباب تلك السلوكيات و بواعثها.

### 2.1. الأسباب الموضوعية

تتمثل في ما يلي:

- الأهمية البالغة لأداء الموظفين سواء بالنسبة للجامعة أو إلى المجتمع.
- تدني مستوى الخدمات بالجامعة وماله من أثر على جميع أعضائها، و على تحقيق المنظمة لأهدافها.
- قلة الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة باعتبارها منظمة (Organisation).
- المساهمة في إثراء الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في المنظمات الجامعية.

## 2. أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة في:

- التعرف على علاقة عناصر المناخ التنظيمي السائد في منظمة الجامعة بأداء موظفيها الإداريين.
- تقييم المناخ التنظيمي السائد في منظمة الجامعة.

- التعرف على مستوى أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.
- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- البحث عن الأسباب التي تشكل الحفز عند الموظف.
- إلقاء الضوء على بعض العقبات و المشكلات التي يعاني منها الموظف الإداري بالمنظمة عامة و بمنظمة جامعة الجلفة خاصة، و التي لها دور و علاقة بأدائه الوظيفي.
- إبراز طبيعة الدور الفعال للموظف الإداري في إنجاح العملية الإدارية بمنظمة الجامعة، و مدى مساهمته في تحقيق أهدافها.

### 3. أهمية الدراسة

بعد اطلاعنا على العديد من الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية، وجدنا أن هناك نقص كبير في الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمنظمة عموما و الخدماتية (الجامعة) خصوصا، فارتأينا ضرورة البحث والدراسة فيه لما للجامعة من دور مهم في المجتمع.

إن هاته الدراسة تعتبر الأولى التي سعت لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة جامعة الجلفة و التعرف على العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين، و هي بذلك إضافة أكاديمية جديدة في أدبيات التنظيم وتسيير المنظمات الخدماتية الجامعية في الجزائر.

علاوة على ذلك فإنها - أي الدراسة- تكشف عن المعوقات التنظيمية التي تواجه الموظف في الإدارة الجامعية، و تلفت أنظار القائمين على المنظمة للاهتمام بتهيئة العوامل و تحسين الظروف المادية و الاجتماعية في بيئة العمل الداخلية، من أجل تحسين مردود أداء الموظفين.

وتتجلى أهمية هاته الدراسة الحاضرة -أيضا- في أنها تكشف لنا ميدانيا عن العلاقة بين متغيرات الدراسة متمثلة في المناخ التنظيمي بعناصره (الحوافز، البيئة المادية للعمل و التعاون) من جهة، و الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

#### 4. الإشكالية

يتكون المجتمع من منظمات يختص كل منها بجانب من الأعباء المتصلة باحتياجاته في المجالات المختلفة: الاقتصادية و السياسية و الصحة و مجالات الرعاية الاجتماعية و التعليم. و من أهم هذه المنظمات منظمة الجامعة التي تعتبر ركيزة أي مجتمع راق، فهي موطن لتخريج النخب من أصحاب الكفاءات و المهارات في شتى المجالات. و لا يتأتى لها القيام بهذا الدور و لا تحقيق هذه الأهداف، إلا بتضافر الجهود و تكريس الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتجسيد هذا المطلب الحضاري.

إن فاعلية أية منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري باعتباره المحدد الحقيقي و الركيزة الأساسية لأي تقدم و تطور، و العنصر المؤثر في استخدام الموارد المتاحة، حيث يعد الموظف الإداري من أهم العناصر التي تساهم بقدر كبير لوصول منظمة الجامعة إلى تحقيق أهدافها، فهو همزة وصل بين كل أعضائها و على عاتقه توضع العمليات الإدارية الكفيلة بسيرها الحسن، ونظرا لهذه المكانة التي يحضى بها و الدور الذي يقوم به، برزت الحاجة للاهتمام بأدائه و التعرف على العوامل التي تؤثر في ذلك الأداء.

إن أداء الموظف الإداري لا يتوقف فقط على عوامل ذاتية كقدرته على العمل و رغبته فيه بل يتعداها إلى عوامل تنظيمية أخرى من أهمها المناخ التنظيمي، حيث تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد بعناصره المختلفة في أي منظمة، و ذلك من أجل تبني سياسات من شأنها بعث الثقة لدى العاملين و رفع روحهم المعنوية، بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة.

إن دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة، تتأتى لكونه يشير إلى الأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة و ليس كما تصفها الإدارة العليا أو كما ترجو أن تكون عليه، و هو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل الداخلية.

و يشكل جو العمل و المناخ الذي يعيشه العاملون متغيرا فاعلا في درجة و مستوى نجاح أداء موظفيها، و في شعورهم بالطمأنينة و الرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، ذلك أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد على حد سواء، من شأنه أن يكون محفزا للفرد و مستكشفا لطاقاته و إبداعاته و داعما لإنشاء أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب و تأمين استمرارية القوى العاملة و كفاءتها، و تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و حثهم على المشاركة بولاء لتحقيق أهداف المنظمة.

من هذا المنطلق، أردنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بأداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة، و وضعنا لهذا الغرض التساؤل الرئيس:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة؟

من خلال التساؤل الرئيس الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين تعاون الموظفين الإداريين و أدائهم بمنظمة الجامعة؟
2. هل توجد علاقة بين الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة؟
3. هل توجد علاقة بين بيئة العمل المادية و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة؟

و بناءا عليه فإن فرضيات الدراسة تكون على النحو التالي:

**الفرضية العامة:**

- توجد علاقة بين كل من المناخ التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.

انطلاقاً من هذه الفرضية العامة يمكن اشتقاق الفرضيات الجزئية التالية:

### الفرضيات الجزئية:

1. كلما كان هناك تعاون بين الموظفين الإداريين كلما كان أدائهم أفضل بمنظمة الجامعة.
2. توجد علاقة بين كل من الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.
3. للبيئة المادية للعمل علاقة بنوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.

## 5. تحديد المفاهيم

تعتبر عملية البحث في علم الاجتماع نتاج التعامل بين المستوى التصوري النظري و بين المستوى المشاهد الميداني، حيث يسمح تحديد المفاهيم بحصر الخصائص التي تميز الواقع الاجتماعي و تبيين الزاوية التي يتم من خلالها تناول الموضوع، " إن المفهوم ليس الحقيقة نفسها، لكنه بنية ذهنية تشمل بعض المميزات الثابتة لهذه الحقيقة، و معرفة هذه المميزات تسمح لنا بمعرفة الظاهرة محل الدراسة ومن ثم تمييزها عن الظواهر الأخرى"<sup>1</sup>، و بذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على تحديد المفاهيم التالية:

### 1.5. تعريف المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ مفهوم مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما تستخدم في التنظيم فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وبأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة فيه مع بعضها البعض.

- يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها<sup>2</sup>.

- حسب " Toulson P et Smith M " المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Benoit (G), Recherche Social de la problématique à la collecte des données, P U, Québec, Canada, 1984, p 68.

<sup>2</sup> خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص258

<sup>3</sup> Toulson (P) et Smith (M) The Relationship Between Organizational And Employee Perceptions Of Personnel (management practices), public personnel management, Vol,23,no,3,fall,1994, pp 453,486.

- كما يتضمن المناخ التنظيمي حسب "La flamme" مجموعة من الخصائص الخاصة بالمنظمة المستقرة نسبياً، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، كما تؤثر على سلوك أعضائها<sup>1</sup>.

- بالنسبة لـ ليتوين وستر ينجر (Litwin (R) & Stringer (H) المناخ التنظيمي يعني: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل بالمنظمة، هاته الخصائص يمكن أن تكون مدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف الأفراد العاملين بها، والتي يكون لها انعكاسات أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم، فالمناخ التنظيمي هو بمثابة المصفاة الذي يدرك بواسطته أعضاء المنظمة الواقع الذي يؤثر فيهم، هذا الإدراك يؤثر بعد ذلك أيضاً على دوافع العاملين، ويكون له نتائج على الرضا، الإنتاجية...<sup>2</sup>.

### ✓ التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

يشير إلى مجموعة من خصائص البيئة الداخلية، المادية و غير المادية، لمنظمة الجامعة والتي تتمثل في الحوافز و البيئة المادية للعمل والتعاون. هاته الخصائص تكون مدركة من طرف الموظفين الإداريين وتؤثر على دوافعهم وسلوكهم.

### 2.5. تعريف الأداء الوظيفي:

إن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري، باعتباره نشاطاً أو سلوكاً يؤدي إلى نتيجة معينة، إذ يُمثل المخرجات الخاصة بالعمل الفردي، فهو تلك العلاقة الموجودة بين النتيجة و المجهود المبذول من قبل الفرد أثناء قيامه بعمله في فترة زمنية محددة و يمكن التعبير عنه بمعايير كمية و نوعية. و فيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي تناولت المفهوم:

<sup>1</sup>Laflamme (R), *la vie dans les organisations, Des indicateurs de succès*, Sainte-Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994, p59.

<sup>2</sup>Litwin (H)et Stringer (A), *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968, p214.

- يعرفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: "أنه قيام الموظف بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"<sup>1</sup>.
- ترى راوية محمد حسن أن الأداء الوظيفي يعني: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.
- يعرفه محمد عبد الغني هلال: "انه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>3</sup>.

### ✓ التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

نعني به قيام الموظف الإداري بالمسؤوليات و الواجبات و المهام التي يتطلبها عمله، كالاتزام بأوقات العمل الرسمية و باللوائح و الخطط و القوانين الداخلية، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية و النوعية و النمط المحدد، إضافة على تحليه بالرغبة و الحماس و قدرته على الإبداع و تطوير العمل، لتحقيق الأهداف الخاصة بطبيعة عمله داخل منظمة الجامعة.

### 3.5. تعريف المنظمة

هناك عدة تعاريفات للمنظمة نذكر منها:

- بالنسبة لـ شيلستر برنارد: تنشأ المنظمة عندما يكون هناك أشخاص قادرين على التواصل فيما بينهم، و مقررين أن يشتركوا في أفعال ترمي لتحقيق نفس الهدف. فعناصر المنظمة تتمثل في الاتصال و إرادة خدمة هدف مشترك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص310.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997، صص11، 12.

<sup>4</sup> Catherine Ballé, sociologie des organisations, 8 Edition, PUF, Paris, 2009, p 30.

- ويعرفها ايتزيوني (Etzioni): "أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة"<sup>1</sup>.
- و بالنسبة لسكوت و بلاو فهي: "بناءات أسست بشكل رسمي من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة"<sup>2</sup>.

### ✓ التعريف الإجرائي للمنظمة:

هي تجمع لأفراد تنشأ بينهم علاقات تفاعلية من خلال أداء العمل تحقيقاً لهدف معين.

### 4.5. تعريف البيئة المادية للعمل

- هي عبارة عن ترتيب وتنظيم العمال والمعدات بشكل يؤثر إيجابياً على الأفراد. و العوامل المادية التي تؤثر على الأداء في مكان العمل تتمثل في: مستوى الضوضاء ودرجة الحرارة، التهوية، النظافة، وسهولة استخدام الأدوات ووسائل العمل، وأثاث المكتب، وعدد العاملين في المكان الواحد، والاتصالات الإيجابية بين المدراء والمرؤوسين، وتوفر المطاعم في مكان العمل<sup>3</sup>.
- ونعني بالبيئة المادية للعمل: جميع المتغيرات المحيطة بالعمل، من مستلزمات ضرورية مثل: التجهيزات المكتبية، والإضاءة، التكييف والنظافة... التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة أداء الأفراد<sup>4</sup>.

### ✓ التعريف الإجرائي للبيئة العمل المادية:

هي المتغيرات المادية المحيطة بالموظفين في البيئة الداخلية لمنظمة الجامعة، و التي تتمثل في التجهيزات المكتبية (الآلات و وسائل الاتصال)، توفر المرافق الضرورية للراحة (مطعم، نادي...)، ضيق أو اتساع مكان العمل، اضافة إلى توفر ظروف مادية مناسبة للعمل.

<sup>1</sup> جابر عوض، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص56.

<sup>2</sup> ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي)، بدون طبعة، مكتبة الصفوة، مصر، 2000، ص67.

<sup>3</sup> إيهاب محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 21.

<sup>4</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، 2005، عمان، ص275.

### 5.5. تعريف ظروف العمل المادية

- يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أنها كل ما يمس صحة العامل مثل التهوية، الإضاءة، حرارة، رطوبة... الخ، مما يعرضه للأمراض المهنية<sup>1</sup>.
- نعني بظروف العمل المادية: العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل التكيف، الإضاءة، الأثاث، الضجيج، والهيكل المعماري للمكتب والتهوية<sup>2</sup>.

#### ✓ التعريف الإجرائي للظروف المادية للعمل:

هي العوامل المادية التي تحيط بالموظف الإداري بمنظمة الجامعة و تتمثل في: الإضاءة، التكيف لمواجهة الحرارة و البرودة، النظافة و الهدوء.

### 6.5. تعريف الحوافز

- تعرف الحوافز في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: "أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أم عدماً باختلاف السن والجنس والتربية و المزاج والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد"<sup>3</sup>.
- وتعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من مستوى كفاءتهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"<sup>4</sup>.
- يعرف طلعت إبراهيم لطفي الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص148.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، نفس المرجع السابق، ص210.

<sup>4</sup> نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة المصرية، 1976، ص20.

<sup>5</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص89.

### ٧ التعريف الإجرائي للحوافز:

هي تلك العوامل والمؤثرات التي تثير رغبة الموظف الإداري للعمل، و تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للموظفين الإداريين داخل الجامعة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية والمعنوية، وتتقسم الحوافز في دراستنا لنوعين:

حوافز مادية: تتمثل في الأجور والمكافآت.

حوافز معنوية: تتمثل في الترقية والاعتراف والتقدير.

### 7.5. تعريف التعاون

- يعرف محمد عاطف غيث التعاون: يعني التفاعل أو العمل العام لتحقيق أهداف مشتركة، وقد يظهر من خلال تقسيم العمل إلى مهام متشابهة وأخرى متباينة. وقد يكون التعاون مباشرا وغير مباشر<sup>1</sup>.

- يعرفه أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أنه: "أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك الإنساني، وعملية التعاون هي التعبير المشترك لشخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك". والتعاون قد يكون مشتركا أي القيام بأنشطة مترابطة ومتشابهة في صورة جماعية، أو غير مباشرة أي القيام بأنشطة غير متشابهة تكمل بعضها البعض وهي تؤدي جميعا هدفا مشتركا، والتعاون غير المباشر يتضمن تقسيما للعمل و أداء مهام متخصصة<sup>2</sup>.

- ويعرفه ماجي "Maggi": "أنه فعل موجه لنفس الهدف" ويضيف أيضا: "أن الأفعال التعاونية يمكن أن تكون جماعية أو متفرقة كما أن أهداف العمل الجماعي يمكن أن تكون عفوية أو مفروضة". ويمكن إذن تكوين أربعة حالات ممكنة:

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص92.  
<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، نفس المرجع السابق، ص86.

1. فعل تعاوني عفوي ومحقق عن طريق أفعال متفرقة.
2. فعل تعاوني مفروض و محقق عن طريق أفعال جماعية.
3. فعل تعاوني عفوي ومحقق عن طريق أفعال جماعية.
4. فعل تعاوني مفروض ومحقق عن طريق أفعال متفرقة<sup>1</sup>.

نستخلص إذن أن النشاط التعاوني لا يعني بالضرورة تنفيذ مهام مشتركة، حتى ولو كانت هذه المهام تتلاقى دائما نحو هدف واحد، هذا الهدف قد تم تعريفه من قبل الأعضاء في الفعل التعاوني أو يكون مقرر من قبل المنظمة.

#### ✓ التعريف الإجرائي للتعاون:

هو قيام الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة بأنشطة و مهام مشتركة وغير مشتركة، تتلاقى نحو تحقيق نفس الهدف.

#### 8.5. التعريف الإجرائي للموظف الإداري:

هو كل شخص معين في منصب عمل دائم و مثبت في رتبة: (متصرف، ملحق إداري، عون إداري، كاتب، محاسب إداري) في السلم الإداري بإدارة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

#### 9.5. تعريف الخبرة المهنية

هي المعرفة المكتسبة من خلال الممارسة المتعلقة بالتفكير<sup>2</sup>، أي التعلم بوعي معارف وقدرات تكتسب عن طريق الممارسة والتفكير، و الخبرة المهنية أقل أو أكثر انتقالا من منظمة لأخرى تبعا لنوع و مستوى العمل، و هي بذلك تعتبر عنصرا من الكفاءة ووسيلة لاكتساب.

#### ✓ التعريف الإجرائي للخبرة المهنية:

هي المعرفة المكتسبة من خلال ممارسة الموظف الإداري لوظيفة ما خلال مدة زمنية معينة.

<sup>1</sup>Azamian (P), Hubaut (F), Moulin (M), La régulation du processus d'action de travail, Ed traité d'ergonomie, octarés, Toulouse, 1996, p647.

<sup>2</sup> Vincens Jean, Sens et rôle de l'expérience professionnelle, Les cahiers de Lirthe, n 05, France, p 17.

## 10.5. التعريف الإجرائي لمنظمة الجامعة

هي بناء رسمي، يهدف لتقديم خدمات علمية متنوعة، كما يحتوي على وحدات و عناصر مختلفة و مهيكلة منها ما هو إنساني كالطلبة و الأساتذة و مختلف العاملين و أخرى مادية كالهياكل الإدارية و البيداغوجية و الوسائل، كل هذه العناصر تتلاحم فيما بينها لتحقيق الهدف المشترك.

## 6. المقاربة النظرية

تشير المقاربة السوسولوجية إلى الاتجاه النظري الذي سيدرس في إطاره موضوع البحث، فتحدد الاتجاه النظري لأي بحث مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع، "لان الاقتصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء أكان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا، ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها"<sup>1</sup>، وبالنسبة لموضوع هذه الدراسة والمتمثل في المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وجدت أنه من الممكن معالجته بالاعتماد على نظريتين سوسولوجيتين و هما:

### 1.6. نظرية التفاعلية الرمزية

ظهرت التفاعلية الرمزية في بداية الثلاثينات من القرن العشرين على يد العالم جورج هربرت ميد و بخاصة بعد نشره كتابه "العقل و الذات و المجتمع"، و تعد التفاعلية الرمزية واحدة من المدارس التي تؤكد على أهمية اللغة في التفاعل الاجتماعي و في التفكير، و على فهم الإنسان للحالة الاجتماعية التي يجد نفسه فيها مع تفسيرها. إضافة إلى دور المعاني و الدلالات في تفسير السلوك، فضلا عن تجسيد النظرية لكيفية قيام العمليات الرمزية المستندة على دراسة الدور و تقويم الذات بواسطة أفراد يحاولون التكيف مع بعضهم البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغني مغربي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، تر محمد الشريف بن دالي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص97.  
<sup>2</sup> احسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 86.

تتجلى مبادئ التفاعلية الرمزية و تُفهم عن طريق نموذج الإنسان عبر الدور الذي يحتله و السلوك الذي يقوم به نحو الفرد الآخر الذي كون معه علاقة خلال مدة زمنية محددة. لذا تفترض النظرية وجود شخصين متفاعلين عبر الأدوار الوظيفية التي يحتلونها، فكل منهما يحاول التعرف على سمات الفرد الآخر و خواصه عبر العملية التفاعلية التي تنشأ بينهما، و بعد فترة من الزمن على نشوء مثل هذه العلاقة التفاعلية بين الشخصين الشاغلين لدورين اجتماعيين متساوين أو مختلفين يقوم كل فرد بتقويم الفرد الآخر، و التقويم يقوم على الألفاظ الرمزية التي يستعملها هذان الشخصان (اللغة) و الاتصال الذي يحدث بينهما.

و عبر عملية التفاعل و التقويم المتبادل بينهما يُكون كل فرد منهما التصورات الرمزية نحو الفرد الآخر، أي أن كل فرد يكون رمزا في تصور الفرد الآخر و خياله و إدراكه، و هنا يُكون الشخصان المتفاعلان الرموز المتبادلة أي أن كل فرد يُقوم الفرد الآخر عبر الرموز التصورية التي يعطيها له بناء على التقويم الذهني الذي كونه من خلال عملية الاتصال و التفاعل بينهما، علما بان الفرد الواحد لا يُكون هذه الصورة الرمزية إزاء الفرد الآخر فقط وبل يكون صورة رمزية إزاء جميع الأفراد الذين يتفاعل معهم<sup>1</sup>.

تحتوي المنظمات على جوانب رمزية تتمثل في معاني يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على سلوكهم<sup>2</sup>، فالمنظمة عبارة عن شبكة من العلاقات المعقدة التي تنجم عن تفاعلات سلوكيات أعضائها الشاغلين لأدوار معينة. هاته الأدوار تدفع الموظف من القيام بسلوك معين نحو العضو أو الجماعة التي يكون علاقة معها، و عبر هذه العلاقات يتعرف على الأعضاء أو الجماعات أو الأشياء، فتتكون لديه رموز ذات قيمة ايجابية أو سلبية بالنظر إلى طبيعة الانطباع الذي يكونه مع العضو أو مع الجماعة، هذا الانطباع يسبب ظهور التقويم الايجابي أو السلبي المربوط برمز و المتأني من عملية التفاعل بين عضو و عضو آخر. و قبل ظهور الرمز و ربطه

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن، ص ص 86، 87.

<sup>2</sup> الفضيل رتيبي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، رسالة دكتوراه دولة، إشراف علي مزبغي، قسم علم الاجتماع، الجزائر، رسالة غير منشورة، 2000، ص 293.

بالشخص بعد التفاعل معه يكون هناك موقف. فإذا كان الموقف ايجابيا بسبب طبيعة المعلومات و التجارب التي نحملها عنه فإن الرمز يكون ايجابيا أيضا، و بذلك فإن العلاقة تستمر بين الشخصين المتفاعلين. أما إذا كان الرمز سلبيًا فإن العلاقة يصيبها الجفاء أو تنقطع كلية.

إن الرموز تنشأ نتيجة تفاعل أعضاء المنظمة ليس في إطار القواعد الرسمية و الممارسات في إطار التنظيم الرسمي (مشرف-موظف) فحسب، بل تنشأ أيضا رموز و معاني موازية في إطار غير رسمي كعلاقة الزمالة (موظف- موظف). و كلما كانت هذه الرموز المتبادلة بين أعضاء المنظمة سواء في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي ايجابية أدت إلى التفاعل الايجابي و استمرار العلاقات بين أعضائها. فيمكن إذن الاستعانة بمفاهيم النظرية وتطبيقها للتعبير على التفاعلات التي تحدث بين الموظفين داخل منظمة الجامعة.

## 2.6. نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو"

لقد رتب ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات في هرم، تتمثل قاعدته في الحاجات الفيزيولوجية ثم تليها حاجات الأمن وبعدها الحاجات الاجتماعية فالحاجة إلى التقدير و أخيرا -في أعلى الهرم- حاجات تحقيق الذات. تعتبر الحاجات الفيزيولوجية بمثابة نقطة البداية، فأى فرد يسعى أولا لإشباع حاجاته الأساسية من مأكّل ومأوى وملبس... وهي أقوى الحاجات، أما حاجات الأمن فتعتبر دافعا موجها لسلوك الفرد وتتضمن سلامة الفرد و حمايته من جميع المخاطر سيما منها المستقبلية كالمرض والعجز أو فقدان العمل...، هذا ولا تظهر الحاجات الاجتماعية إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في إقامة علاقات اجتماعية، بينما تمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد في بناء سمعة طيبة له مع الاحترام المتبادل مع غيره. أما حاجات تحقيق الذات فلا تعتبر دافعا

موجها لسلوك الفرد، إلا بعد إشباع المجموعات الأربع السابقة من الحاجات. و يتمثل تحقيق الذات في الانجازات الشخصية والابتكارات<sup>1</sup>.

إذن، فحسب "ماسلو"، فإن الفرد يشبع حاجاته بشكل مرتب، كما أن صعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم.

واستنادا لهذا التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية، فحتى يتحقق الاستغلال الأمثل للموظفين الإداريين، يجب الكشف دائما وباستمرار على حاجاتهم غير المشبعة لأن هذه الأخيرة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد. ويمكن وضع تصور عن كيفية إشباع هاته الحاجات في المنظمة على النحو التالي:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة و كذلك بتوفير التدفئة و تكييف الهواء ووجود مطعم و كافيتيريا(نادي) و عموما بتوفير الظروف المناسبة للعمل.

2. **حاجات الأمن والأمان:** تشبع بتوفير ظروف عمل آمنة.

3. **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، و بالانتماء إلى جماعة عمل مترابطة و منسقة و متعاونة، و كذلك عن طريق اللقاءات الدورية مع المرؤوسين وبتنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

3. **حاجات التقدير:** يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات و الترقيّة و التكليف بالأنشطة و الاشتراك في اتخاذ القرارات.

4. **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بتشجيع المنظمة للاختراع والابتكار و تنظيم برامج تدريب لاستغلال مهارات العاملين.

## 7. الدراسات السابقة

إن المراجعة التي يقوم بها الباحث للدراسات السابقة تهدف إلى التعرف على الأدبيات التي سوف تساعده على أن يستفيد مما قدمته تلك الدراسات في هذا المجال، ومن ثم يحاول تصميم دراسته لتكون إضافة جديدة لهذا التراكم المعرفي.

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص111.

و فيما يلي سيتم عرض بعض الدراسات التي أمكن للباحث الحصول عليها، بدءاً بالدراسات الأجنبية ثم العربية وتليها الدراسات الجزائرية، كما نختم بعد عرضها مصنفة حسب البلدان بتقييم ومناقشة لها بهدف توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات.

## 1.7. الدراسات الأجنبية

### ▪ الدراسة الأولى دراسة التون مايو:

بدأ التون مايو سنة 1927 سلسلة من الدراسات و التجارب بهدف اختبار مصداقية فروض مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور و التي تركزت على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاجية. و قد أشرف التون مايو على هذه التجارب في الشركة الغربية للكهرباء في وسترن اليكتريك بمدينة هاوثرن في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية و التي دامت عشر سنوات و شارك فيها فريق من الباحثين، و بدأت الدراسة بأبحاث من أجل اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية المتمثلة في الإضاءة و فترات الراحة والأجور و بين الإنتاجية، ثم تناولت جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية.

لقد أجرى التون مايو أبحاثه على 21000 عامل لدراسة عوامل سلوكية ذاتية يكون لها صداها على شخصية العامل و أثرها في مستوى إنتاجيته كما و كيفاً<sup>1</sup>، توصل من خلالها إلى وجود علاقة بين ظروف العمل الاجتماعية وارتفاع أو انخفاض معدلات الإنتاجية، و قد توصل إلى هذه النتائج من خلال خمسة تجارب هي:

**1. تجربة الإضاءة:** تهدف هذه التجربة إلى دراسة تأثير المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال و شملت ظروف و موقع العمل و إحداث تغيرات في عدد ساعات العمل اليومي و إدخال فترات الراحة من حيث العدد و المدة الزمنية، و تم استخلاص عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات الفيزيائية على الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل قباري، مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 267.

2. تجربة جدول العمل: ركزت على طبيعة الإشراف و طبيعة العمل، و أوضحت نتائج هذه التجربة المستوى العالي في الأداء و ارتفاع الروح المعنوية.
3. تجربة جدول الأجر: هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين كمية الأجر و إنتاجية الفرد، و أكدت هذه الدراسة أن ارتفاع معدلات الإنتاج ليس بسبب الأجر وحده بل هناك عوامل أخرى تؤدي بدورها إلى زيادة وارتفاع الإنتاج.
4. تجربة دور المقابلة: لمعرفة ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية، توصلت التجربة إلى أن الأجور و الحوافز المادية تؤثر في الكفاية الإنتاجية بدرجة أقل نسبيا عن تأثير الروح المعنوية.
5. التجربة الأخيرة: كان الهدف منها دراسة السلوك الجماعي و أثره على الإنتاجية، و قد أثبتت التجربة وجود رغبة لدى العمال في تكوين تنظيمات غير رسمية و ارتباط بين مستوى السلوك الجماعي و مستوى أداء العمل، كما أكدت التجربة أيضا على قدرة العامل على التكيف الاجتماعي.
- من خلال التجارب السابقة توصل مايو إلى أن الأسباب الحقيقية لارتفاع الإنتاجية تعود إلى:

- التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال<sup>1</sup>.

- التغيير في مستوى الرضا النفسي للعمال.

- أنماط التفاعل الاجتماعي.

إن أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هو اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، فالحوافز المادية ليست وحدها التي تحرك العامل لبذل المزيد من الجهد إذ أن الفرد يعمل لإشباع حاجات اجتماعية. ففعالية الأفراد في العمل و إنتاجيتهم لا تعتمد فقط على الجوانب المادية لظروف عملهم، و لكن أيضا على الظروف الاجتماعية السائدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي غربي، بلقا سم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص40.

<sup>2</sup> محمد السعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 31.

### ■ الدراسة الثانية دراسة فريد بيريك تايلور:

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية القرن العشرين على يد فريد بيريك تايلور الذي اهتم بأوضاع الإنتاج، و عمل على كشف أسباب انخفاض الإنتاجية و من ثم الوصول إلى حلول هذه المشكلة، فكان من أهم المبادئ التي اعتمد عليها: تقسيم العمل و تحديده كميا مع اختيار العامل وفق مستلزمات العمل و كذلك ضرورة وجود المكافأة المالية كحافز مادي مع تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تقتضيه خطط تحليل العمل و وجود المراقبة المباشرة بواسطة المشرفين و المسيرين<sup>1</sup>.

انطلق تايلور من فرضية مفادها أن العامل يسعى إلى زيادة الأجر في حين صاحب العمل يسعى إلى زيادة الإنتاج بأقل تكلفة، مستخدما في ذلك طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل، و بناءا على ذلك قام بأبحاث و تجارب ميدانية مع فرانك و زوجته ليليان جيلبرت أهمها:

- دراسة في شحن و تفريغ الحديد الخام.

- دراسة الإنتاج أو الأجر بالقطعة.

- دراسة لمعرفة أكبر درجة من الكفاية الإنتاجية يمكن أن يتوصل إليها العامل.

- دراسة الحركة باستخدام الزمن بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل و التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط انتاج يومي<sup>2</sup>.

- تطبيق مبدأ تحسين ظروف العمل.

تتمثل أهم تجاربه في تلك التي أجريت بأحد مصانع الصلب التي كان يهدف فريديريك من ورائها تحقيق أقصى نتائج بأدنى قدر ممكن من الحركات في أقصر وقت ، و ذلك بتحسين مقدار ما يحمله عامل هولندي في المصنع و الذي أصبح يحمل سبعة وأربعين طنا في اليوم الواحد و هذا بإتباع طريقة تايلور التي يرى أنها توفر أو تختصر حركات العمل، فقد أثبتت أنه يمكن استخدام التغير في الأداء

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص74.

<sup>2</sup> Mohammed Benguerna, La direction Scientifique des Entreprises, ENAG Edition, Algérie 1992, p267.

الإنساني لاكتشاف طرق أفضل للقيام بالعمل<sup>1</sup>، كما يرى أن الإدارة لو اختارت العمال على أساس المواصفات المتوفرة و تم تعيينهم في أماكنهم المناسبة بأقل عدد من العمال و بالتالي بأقل تكاليف.

من أهم ما توصل إليه تايلور من تجاربه و دراساته أن وقت العمل يزداد كلما شعر العمال براحة أطول، بالإضافة إلى ضرورة استخدام الأسلوب العلمي للتقدير النسبي لكمية العمل<sup>2</sup>، و بذلك حقق عملية ترشيد علمية و عملية لإنتاج و الأجور بدفع الأجر للعامل و تقليل ساعات العمل أي توفير الحوافز.

و من هنا يتضح لنا أن دراسة تايلور ركزت أكثر على ضرورة التخصص في العمل و تصميم الوظائف و ضرورة اختيار و تدريب العمال مع الاهتمام أكثر بالحوافز و المكافآت المادية، إذ يعتقد تايلور أن هذه الحوافز لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعمل و بمرود يته و نوعيته. و بهذا توصل إلى الطريقة المناسبة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن و أكثر للطاقات البشرية.

### ■ الدراسة الثالثة:

ميشال نادو، المشاركة في رأس المال الاجتماعي ومناخ العمل، رسالة دكتوراه (Ph.D) في العلاقات الصناعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة لافال، كيبك، 1997<sup>3</sup>.

### التساؤل الرئيس:

ما هي الاختلافات الموجودة في مناخ العمل بين المؤسسات المختلفة حسب درجة المشاركة المالية للعمال؟

<sup>1</sup> جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001، ص28.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل قباري، نفس المرجع السابق، ص264.

<sup>3</sup> Michel Nadeau, participation au capital social et climat du travail, thèse présenté pour l'obtention de (Ph.D) en relation industrielle, département de sciences sociales, université Laval, Québec, 1997.

## التساؤلات الفرعية:

1. هل مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي يشارك فيها العمال في الملكية من التي لا يشاركون فيها؟
2. هل يكون مناخ العمل أحسن في المنظمات أين تكون مشاركة العمال في الملكية بالأغلبية عوض الأقلية؟
3. هل مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات أين تكون مشاركة العمال بالأقلية من أن تكون مشاركتهم رمزية؟
4. هل مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي تتطور في شكل تعاونية بحتة من الأشكال الأخرى للمشاركة في رأس المال؟
5. هل مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات أين ينتظم العمال في شكل تعاونية بحتة من المشاركة الرأسمالية البحتة؟
6. هل مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي تخص العمال من التي تخص كلها الخواص، حيث لا يستطيع العمال امتلاك أي شيء؟
7. هل العوامل الداخلية: (الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الانخراط في النقابة، المنصب وعدد الأسهم المحازة) تؤثر بدلالة معنوية على مناخ العمل؟
8. هل كلما كان مستوى مشاركة العمال في الملكية اكبر، كلما كانت العلاقات (أرباب العمل\_النقابة) أحسن؟

## الفرضيات:

1. مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي يشارك فيها العمال في الملكية من التي لا يشاركون فيها.
2. يكون مناخ العمل أحسن في المنظمات أين تكون مشاركة العمال في الملكية بالأغلبية عوض الأقلية.

3. مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات أين تكون مشاركتهم بالأقلية من أن تكون مشاركتهم رمزية.
4. مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي تتطور في شكل تعاونية بحتة عوض الأشكال الأخرى للمشاركة في رأس المال.
5. مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات أين ينتظم العمال في شكل تعاونية بحتة عوض رأسمالية بحتة.
6. مناخ العمل يصبح أحسن في المنظمات التي تخص العمال عوض التي تخص كلها الخواص، حيث لا يستطيع العمال امتلاك أي شيء.
7. لا يوجد أي عامل داخلي (الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الانخراط في النقابة، المنصب وعدد الأسهم المحازة) يؤثر بدلالة معنوية على مناخ العمل.
8. كلما كان مستوى مشاركة العمال في الملكية أكبر، كلما كانت العلاقات (أرباب العمل\_النقابة) أحسن.

#### العينة وإجراءاتها:

نوع العينة قصديه: (أي حسب القرب الجغرافي للمؤسسة ورغبة العمال في المشاركة). مجموع المؤسسات الموجودة في كيبك 124 مؤسسة مختلفة، تتألف العينة من 17 مؤسسة: أي من 5 مؤسسات لا يشارك فيها العمال برأس المال، وثلاث مؤسسات يشارك فيها العمال بأقلية و5 مؤسسات يشارك فيها العمال بالأغلبية. وعدد الموظفين بكل مؤسسة ما بين 32 و180 موظف، وبالتالي عدد العينة النهائي يصبح 1651موظف.

#### أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: تم توزيع 1651 استمارة، وهذا عن طريق مسؤولي المؤسسات الذين قاموا بتوزيعها على الموظفين واستردت 760 استمارة فقط أي ما يمثل 46%.

الاستثمارات الموزعة تحوي ستة أبعاد حول مناخ العمل: موقف العمال (10 أسئلة)، التسيير بالمشاركة (9 أسئلة)، الأخلاق (15 سؤال)، طبيعة العمل (10 أسئلة)، نوعية التسيير (10 أسئلة) وطريقة التسيير (9 أسئلة). وحول العلاقات أرباب العمل\_النقابات (3 أسئلة).

### المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

### التقنيات الإحصائية:

ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين

### المراجع المستخدمة:

استخدم الباحث 300 مرجع منها 200 باللغة الانجليزية و100 باللغة الفرنسية..

### النتائج المتوصل إليها:

- مناخ العمل أحسن في المؤسسات أين لا يشارك العمال في الملكية من المؤسسات التي يشاركون فيها الملكية.
- لا يوجد أي اختلاف معنوي بين مناخ العمل بين المؤسسات أين يشارك العمال برأس المال بالأغلبية أو بالأقلية.
- لا يوجد أي اختلاف معنوي في مناخ العمل أين يكون اشتراك العمال في رأس المال بالأقلية أو رمزياً.
- مناخ العمل ضعيف جداً في التعاونيات بالنسبة للأشكال الأخرى للمشاركة.
- مناخ العمل معنوي جداً في المؤسسات الرأسمالية وغير معنوي في المؤسسات أين يعمل العمال في شكل تعاونيات.
- مناخ العمل ضعيف وغير معنوي في المنظمات التي تخص العمال عوض التي تخص كلها الخواص.
- (الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الانخراط في النقابة، المنصب وعدد الأسهم المحازرة) يؤثران بدلالة معنوية كبيرة على مناخ العمل.

- كلما كان مستوى مشاركة العمال في الملكية أكبر، كلما كانت العلاقات (أرباب العمل\_ النقابة) أسوء.

## 2.7. الدراسات العربية

### ▪ الدراسة الأولى:

عبد الله عوض الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي (لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم)، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

### التساؤل الرئيسي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟

### التساؤلات الجزئية:

1. ما مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ ) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ ) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

4. هل توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

### الفرضيات:

1. مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جيد.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ ) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ ) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

4. توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

#### العينة وإجراءاتها:

استعمل الباحث المسح الشامل حيث تكونت العينة من 40 مديرا للمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

#### أدوات الدراسة:

الاستمارة وهي مكونة من محورين:

المحور الأول يتمثل في تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي) وبه (28) فقرة.

المحور الثاني يتمثل في أداة قياس المستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من إعداد الباحث وبه (27) فقرة.

وقد تم تصميم الاستمارة وفقا لتدرج ليكرت (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، لا يحدث أبدا)، وقد تم تطبيق الاستبيان في مدة 4 أسابيع في الفصل الثاني من سنة 2009.

#### التقنيات الإحصائية:

استخدم الباحث منهج الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) ومعامل الارتباط سبيرمان.

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

**المراجع المستخدمة:**

استخدم الباحث 120 مرجعا من بينها 80 باللغة العربية و 40 مرجعا باللغة الأجنبية.

**النتائج المتوصل إليها:**

■ توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (=0.05).

■ مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (=0.05).

■ مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (=0.05).

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

**■ الدراسة الثانية:**

ماجد محمد الفراء، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2007.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟ حيث تفرعت عنه

**تساؤلات جزئية:**

1. ما مدى تنمية الوزارات للقيم الايجابية لدى العاملين لديها؟

2. ما خصائص الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية؟
3. ما مدى إمكانية زيادة استخدام التكنولوجيا في الوزارات الفلسطينية؟
4. ما مدى الاهتمام بالعنصر البشري بالوزارات الفلسطينية والعمل على تنمية مهاراته؟
5. هل توجد سهولة في الاتصالات الإدارية داخل الوزارات الفلسطينية؟
6. هل تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
7. ما مستوى أداء الموارد البشرية بالوزارات الفلسطينية ومدى اهتمام الوزارات لتحسين أداء العاملين؟

### الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الإيجابية (المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل المسؤولية، المبادرة، التعاون) لدى الموظفين وأداء الموارد البشرية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتخاذ القرارات في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى للسمات الشخصية التالية: (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

**العينة وإجراءاتها:**

يتألف مجتمع البحث من العاملين في وزارة السلطة الفلسطينية في مستويات الإدارة الثلاث، حيث يبلغ عدد العاملين بوظائف إشرافية في هذه الوزارات (3363)، و تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (620) مفردة أي بنسبة 18.4% من مجتمع الدراسة الأصلي.

**أدوات جمع البيانات:**

استخدمت الاستمارة، واستعان الباحث بعدد من المساعدين لتوزيع الاستبيانات البالغ عددها (575) استبانة، كما تم استبعاد (4) لعدم صلاحيتها.

**منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلة حول مشكلة الدراسة.

**التقنيات الإحصائية:**

النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، وسبيرمان، اختبار (ت)، اختبار تحليل التباين.

**المراجع المستخدمة:**

استخدم الباحث 80 مرجعا باللغة العربية و30 مرجعا باللغة الأجنبية.

**نتائج الدراسة:**

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- ظهر انه يوجد خلل في الهيكل تنظيمي للوزارات و أساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الموظف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة (في مجملها) تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي)، وبينت وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة (في مجملها) تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة).

### 3.7. الدراسات الجزائرية

#### ■ الدراسة الأولى:

بن جيار زينب، الدافعية لدى الموظفين الإداريين وعلاقتها بالأداء في المنظمة الخدمائية (دراسة ميدانية بجامعة سعد دحلب)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب البلدية، 2007.

انطلقت الباحثة من التساؤلات المحورية:

1. هل للقيادة علاقة بأداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة؟
2. هل تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة؟
3. هل للحوافز المادية تأثير على أداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة؟

#### فرضيات الدراسة:

1. لنمط القيادة علاقة بأداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة.
2. تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة.
3. لنظام الحوافز المادية تأثير على أداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة.

#### المنهج المستخدم:

هو منهج كمي كفي، لوصف الظاهرة الاجتماعية وتحليلها وإظهار العلاقة بين مكوناتها.

#### العينة:

صنفها: طبقية عشوائية، قامت الباحثة باستخراج 20 مبحوث من ثلاث كليات، حيث عدد الموظفين الإجمالي في كل كلية ما يقارب 50 موظف إداري دائم، إضافة إلى عدد موظفي المكتبة المركزية (20 موظف)، أي (20 موظف + كليات) + 20

موظف من المكتبة المركزية. وبالتالي يكون العدد الإجمالي لأفراد العينة 80 موظف إداري.

#### أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: استعملت هاته الأداة في الدراسة الاستطلاعية كون الباحثة تنتمي إلى أسرة المنظمة، إضافة إلى تمكينها من بناء استمارة أولية. الاستمارة: احتوت الاستمارة على 36 أسئلة موزعة على الشكل التالي:

البيانات الشخصية.

البيانات الخاصة بنمط القيادة: (إدارة الإشراف، المعاملات والتصرفات الخاصة به مع الموظفين الإداريين داخل المنظمة).

البيانات الخاصة ببيئة العمل: (علاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وعلاقات مع إدارة الإشراف)

البيانات الخاصة بنظام الحوافز (المطبق في المؤسسة ومدى تأثيره على أداء الموظفين الإداريين داخل المؤسسة)

#### التقنية المستخدمة:

النسبة المئوية، مربع كاي.

#### المراجع المستخدمة:

استخدمت الباحثة 91 مرجعا من بينها 21 مرجع باللغة الأجنبية.

#### نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة واضحة بين نمط القيادة والأداء داخل مؤسسة الجامعة.
- أداء الموظفين الإداريين يتأثر بنظام الحوافز في المنظمة.
- وجود علاقة بين بيئة العمل الاجتماعية بالجامعة وأداء الموظفين الإداريين.

### ■ الدراسة الثانية:

نور الدين بوشرش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان-عناية-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

انطلق الباحث من تساؤل محوري:

ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

#### التساؤلات الفرعية:

1. ما علاقة الحوافز المادية(الأجور و المكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

2. ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية ، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل؟

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة بين الحوافز المادية(الأجور و المكافآت) و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية

2. تؤثر الحوافز المعنوية (الترقية ، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل.

#### المنهج المستخدم:

هو منهج الوصفي، لوصف الظاهرة الاجتماعية وتحليلها وإظهار العلاقة بين مكوناتها.

#### العينة:

طبقة عشوائية اشتملت على 84 عامل و عاملة بمستشفى الحكيم ضربان بعناية من بين 558 عامل ، و بذلك كانت نسبة السير 15%.

**أدوات جمع البيانات:**

الملاحظة: استعملت هاته الأداة في الدراسة الاستطلاعية عن طريق استفسار العاملين عن الظروف التي تحيط بمجال عملهم.

المقابلة:

أجرى مقابلات مفتوحة مع عدد من العاملين و الإداريين و رؤساء المصالح .

الاستمارة:

احتوت الاستمارة على 32 سؤال ما بين مغلقة و نصف مغلقة و أخرى مفتوحة موزعة على الشكل التالي:

البيانات الشخصية (7 أسئلة).

البيانات الخاصة بالحوافز المادية: (تضمنت 9 سؤال).

البيانات الخاصة بالحوافز المعنوية: (تضمنت 14 سؤال)

التقنية المستخدمة:

النسبة المئوية.

المراجع المستخدمة:

استخدمت الباحثة 80 مرجعا من بينها 10 مرجع باللغة الأجنبية.

**نتائج الدراسة:**

1. عدم فعالية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة.
2. اختلاف في نظام الترقيّة ولد إيجاب و عدم استقرار العاملين في عملهم.
3. عدم اهتمام المؤسسة العمومية الصحية بعملية التدريب.
4. عدم وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسة.
5. و كاستنتاج عام: للحوافز علاقة كبير بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وانخفاض أداء العاملين ناتج عن عدم وجود نظام حوافز فعال.

#### 4.7. تقييم ومناقشة الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية تمثلت الدراسة الأولى في دراسة التون مايو الشهيرة، تتفق دراستي مع دراسة التون مايو من حيث تناولت المتغير المستقل بيئة العمل المادية بما فيها الظروف الفيزيائية للعمل، و تختلف معها حيث أن الدراسة السابقة تطرقت لعلاقة الظروف الفيزيائية بالإنتاجية في مصنع، بينما تناولت في دراستي علاقة هذه الظروف بالأداء الوظيفي في منظمة خدماتية، واختلفت دراستي مع دراسة التون مايو في نتائجها الأولى حيث توصلت هذه الدراسة السابقة لعدم وجود علاقة بين المتغيرات الفيزيائية و الإنتاجية، بينما توصلت في دراستي الراهنة إلى وجود علاقة بين كل من بيئة العمل المادية بما فيها ظروف العمل الفيزيائية بالأداء الوظيفي. في حين تلتقي دراستي مع دراسة التون مايو في الشق الثاني أي في النتائج النهائية للدراسة السابقة، حيث توصلت لنفس النتيجة و هي وجود علاقة بين كل من التعاون بين الموظفين (و هو عامل اجتماعي) بالأداء الوظيفي. و بذلك كانت استفادة الدراسة الراهنة من دراسة التون مايو في إثراء الجانب النظري التدعيم الجانب الميداني فيما يخص دور و أهمية العوامل الاجتماعية و التنظيم غير الرسمي في الرفع من مستوى أداء الموظفين ، خاصة و أن الفرد لا يسعى فقط إلى إشباع حاجاته البيولوجية من خلال الحوافز المادية فقط، بل يسعى أيضا إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية.

أما بالنسبة للدراسة الثانية فهي دراسة شهيرة لفريد يريك تايلور، تختلف دراستي مع دراسة تايلور من حيث أن تجاربه أجريت في مصنع و كان الهدف منها العمل على كشف أسباب انخفاض الإنتاجية، و تتفق معها في النتائج التي استفدت منها في دراستي الراهنة خاصة في إثراء الجانب النظري و تدعيم الجانب الميداني فيما يتعلق بجانب الحوافز المادية و الأجر إذ يرى تايلور أن الفرد يسعى للعمل من

أجل تحقيق المحفزات المادية حيث يمكن دفعه لأداء من خلالها<sup>1</sup> فهذه الحوافز المادية لها دور أساسي في دفع العامل للأداء و هو أحد مؤشرات الدراسة الحالية.

أما بالنسبة للدراسة الثالثة لـ ميشال نادو، المشاركة في رأس المال الاجتماعي ومناخ العمل. تختلف هذه الدراسة مع دراستي من حيث مشكلة البحث التي تمحورت حول معرفة الاختلافات الموجودة في مناخ العمل بين المؤسسات المختلفة حسب درجة المشاركة المالية للعمال بكبيك، و تتفق مع دراستي من حيث أنها تناولت نفس المتغير المستقل (مناخ العمل)، و كانت استنادتي من هذه الدراسة في تصميم و بناء استمارة البحث و كذلك إثراء الإطار النظري للدراسة الراهنة.

بالنسبة للدراسات العربية: الدراسة الأولى لـ عبد الله عوض الحارثي استهدفت الدراسة معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، اتفقت الدراسة السابقة مع دراستي في تناولها للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في مؤسسات تعليمية، وفي استخلاص أن المناخ التنظيمي السائد في هاته الثانويات جيد، و اختلفت مع دراستي في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) و عينة البحث مديري الثانويات ، استفدت من هذه الدراسة في إثراء بعض جوانب الإطار النظري الخاص بالمناخ التنظيمي، و كذلك في توجيه خطوات دراستي الراهنة.

أما بالنسبة للدراسة الثانية فكانت لـ ماجد محمد الفراء، هدفت الدراسة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. بين هذه الدراسة و دراستي الراهنة تقارب كبير حيث اتفقت معها في مشكلة البحث و في عدد من الفرضيات. لقد اقترحت الدراسة السابقة عدد من الفرضيات من بينها أثر (الهيكل التنظيمي و نظرة الوزارات للعنصر البشري و تدفق المعلومات) على أداء الموارد البشرية التي لم أتعرض إليها في دراستي ، و اتفقت

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص28

معها في بعض النقاط من بينها أن الدراسة السابقة اقترحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الإيجابية (المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل المسؤولية، المبادرة، التعاون) لدى الموظفين وأداء الموارد البشرية، في حين ركزت دراستي على علاقة التعاون بالأداء الوظيفي، و تناولت الدراسة السابقة علاقة التكنولوجيا بالأداء الوظيفي، حيث كان هذا المتغير المستقل (التكنولوجيا) مؤشرا من بين مؤشرات بيئة العمل المادية في دراستي، و تناولت الدراسة السابقة أيضا علاقة نمط اتخاذ القرارات بأداء الموارد البشرية بالأداء، حيث كان هذا المتغير المستقل مؤشرا من مؤشرات الحوافز المعنوية في دراستي. هذا بالنسبة للفرضيات أما بالنسبة للنتائج فقد وجدت تقاطعات كثيرة، حيث توصلت الدراسة السابقة لنفس نتائج دراستي بالنسبة للفرضيات المتشابهة، هذا ما كان له الأثر الكبير على توجيه خطوات دراستي و تدعيم نتائج دراستي الميدانية إضافة إلى استفادتي من طريقة استخدام التقنيات الإحصائية لمقياس ليكرت مثل الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة .

أما بالنسبة للدراسات الجزائرية فتمثلت الدراسة الأولى في الدافعية لدى الموظفين الإداريين وعلاقتها بالأداء في المنظمة الخدمائية (دراسة ميدانية بجامعة سعد حلب) للباحثة بن جيار زينب، و تعد هذه الدراسة السابقة الأقرب إلى دراستي الراهنة، من حيث مكان الدراسة الميدانية في المنظمة الخدمائية الجامعية و في عينة البحث التي تمثلت في الموظفين الإداريين، و كذلك في فرضيتين: أثر بيئة العمل على أداء الموظفين الإداريين و أثر نظام الحوافز المادية على أداء الموظفين الإداريين داخل المنظمة، حيث تناولت الدراسة السابقة نظام الحوافز المادية على الأداء فقط في حين تناولت في دراستي أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي. و اختلفت معها أيضا في حجم العينة حيث اقتصرت الدراسة السابقة على 80 موظف إداري فقط و استخدمت تقنيتين إحصائيتين فقط النسبة المئوية و مربع كاي، في حين كان حجم العينة في دراستي أكبر و هو 133 موظف إداري، كما استخدمت أكثر من تقنيتين إحصائيتين وهي: النسب المئوية، اختبار "ت" لمتوسط

عينة واحدة، معامل الثبات ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي المرجح، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لبيرسون. أما بالنسبة للنتائج فقد تقاطعت الدراسة السابقة مع نتائج دراستي في أن أداء الموظفين الإداريين يتأثر بنظام الحوافز المادية في المنظمة، و في وجود علاقة بين بيئة العمل الاجتماعية بالجامعة وأداء الموظفين الإداريين. هذا ما كان له الأثر الكبير على تدعيم نتائج دراستي الميدانية إضافة إلى استفادتي من بعض جوانب الإطار النظري للدراسة.

أما بالنسبة للدراسة الجزائرية الثانية فهي لـ نور الدين بوالشرش واستهدفت العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية. اتفقت هذه الدراسة مع دراستي من حيث أن مشكلة بحثها كانت فرضية مقترحة من بين فرضيات دراستي الراهنة، كانت استفادتي من هذه الدراسة من حيث الجانب النظري للحوافز و كذلك بتدعيمها لنتائج دراستي الميدانية حيث خلصت أن للحوافز علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة و هذا ما توصلت إليه دراستي الراهنة.

## 8. صعوبات الدراسة

مما لا شك فيه أن أي باحث في علم الاجتماع مهما كان مستواه، يتلقى بطريقة أو بأخرى عراقيل وصعوبات تقف أمامه و تحول دون تحقيق أهدافه بالشكل الكامل. و لقد اعترضت سير دراستنا في جانبيها الميداني و النظري مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع التي تتناول هذا الموضوع.
- نقص الدراسات السابقة و خصوصا الجزائرية.
- يمثل الأداء الوظيفي موضوع دراستنا أحد العناصر الحساسة داخل المنظمة، و تتطلب الإجابة عن مؤشرات موضوعية و صدقا كبيرين من طرف الموظفين،

إلا أننا لمسنا بعض التهرب و التخوف من الموظفين عند الإجابة عن الأسئلة الخاصة به.

■ عدم تجاوب بعض الموظفين الإداريين معنا و رفضهم المشاركة اضطرنا إلى التعامل مع الموظفين الذين قبلوا الإجابة عن جل الأسئلة الواردة في الاستمارة، و قد فرض علينا هذا الأمر اختيار نوع العينة غير احتمالية القصدية.

# الأداء الوظيفي و المنظمة

تمهيد

1. الأداء الوظيفي
  2. تقييم الأداء الوظيفي
  3. المنظمة
  4. التنظيم الإداري
  5. منظمة الجامعة
- خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام بالغ و شهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، و قد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة تركز كلها على غاية واحدة هي تحسين الأداء، لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة و لمكانته الخاصة بالنسبة للفرد و الدولة و المنظمة، ذلك أن هذه الأخيرة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين بها متميزا.

و على هذا النحو سنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي و المنظمة، بدءا بمفهوم الأداء الوظيفي بتعرضنا إلى أهم تعاريفه من جهة، و محاولين من جهة أخرى فصل مفهومه عن المفاهيم اللصيقة به، إضافة إلى التعرض لمحدداته و عناصره. و لقد رأينا أهمية ادراج نظام تقييم الأداء في هذا الفصل لكونه السبيل الأنجع إلى اكتشاف ومعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء الوظيفي، من أجل تعزيز عناصر القوة و البحث في كيفية تحسينه مستقبلا.

ثم قمنا بعملية الإسقاط أي التكلم عن الأداء الوظيفي في المنظمة من حيث تناولنا مفاهيم عن المنظمة، التنظيم الإداري و أهم النظريات المتعلقة به، العوامل المؤثرة في أداء الموظف الإداري، ثم أخذنا منظمة الجامعة نموذجا من حيث التعريف بها و بإدارتها، إضافة إلى التعرف على صعوبات قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية مع مقترحات لتذليل هاته الصعوبات، و أخيرا سلطنا الضوء على أهم طرق و نماذج تحسين الأداء الوظيفي

## 1. الأداء الوظيفي

### 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بعلم اجتماع التنظيم بشكل خاص، ذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة. رغم الاستخدام الواسع لمصطلح الأداء، يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وفيما يلي نستعرض التعريف اللغوي للأداء ثم إلى مجموعة من التعريفات الاصطلاحية.

#### ■ لغة:

كلمة الأداء (Performance) أصلها من الكلمة اللاتينية (Per-Formare) والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و الإتيان بالحقيقة. لقد تم استخدام كلمة الأداء في اللغة الإنجليزية والتي تعني الإتمام أو الإنجاز (Accomplishment)<sup>1</sup>. و في اللغة الفرنسية حسب قاموس (LaRousse) تعني " الحصول على النتائج، ثم تحول مفهومها إلى معنى الاستغلال ثم إلى القدرة<sup>2</sup>. أما في اللغة العربية فكلمة الأداء تعني: الإيصال والقضاء<sup>3</sup>.

#### ■ اصطلاحاً:

عرفه زكي بدوي ومحمد مصطفى أنه نتاج جهد معين يبذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين<sup>4</sup>. أما بالنسبة لمعجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو قيام الموظف بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<sup>5</sup>. كما نجد جملة أخرى من التعاريف نذكر منها:

<sup>1</sup> Abdellatif Khemakhem, *La dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1976, p310.

<sup>2</sup> Petit la Rousse, Ed Librairie La rousse, Paris, 1990, p 761.

<sup>3</sup> المعتمد، قاموس عربي عربي، دار صادر، بيروت، 2000، ص7.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص87.

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص310.

- تعريف إبراهيم مجبر: "بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته"<sup>1</sup>.

- تعريف محمد عبد الغني هلال: "انه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>2</sup>.

- تعريف الحوامدة والفهداوي: "بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلا عن الاتصال و التفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والإبداع و الالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية"<sup>3</sup>.

- فيما ترى راوية حسن أن الأداء يعني: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>. كما عرف سيزلاقي و والاس الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من الانجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقولة للموارد المتاحة"<sup>5</sup>.

فالمتمأمل للتعريف الأخير يجد انه يقتصر على الأداء الوظيفي الايجابي أو الفعال عندما أشار بقوله "بنجاح"، مع العلم إن الأداء الوظيفي كنشاط ومصطلح عام هنا لا يقتصر على هذا الجانب إنما جوانب سلبية و ايجابية فلا يشترط أن يكون الأداء الوظيفي هنا فعالا إنما قد يكون غير فعال كذلك.

وحسب "Bourguignon" فكلمة الأداء يمكن أن يكون لها عدة معان تدور حول ثلاثة

مفاهيم:

<sup>1</sup> مهدي إبراهيم مجبر، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994، ص24  
<sup>2</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997، صص11، 12.  
<sup>3</sup> الحوامدة نضال صالح، الفهداوي فهمي خليفة، اثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث، مجلد 17، عدد 2، 2002، ص200.  
<sup>4</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209.  
<sup>5</sup> سيزلاقي اندرودي و والاس مارك جي، السلوك تنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 98.

- 1 نجاح: بالنسبة لوجهة النظر هاته كل مؤسسة تهتم بتمثيل نفسها بنجاح. أي أن الأداء يختلف من منظمة لأخرى وأيضا من مجموعة فاعلين لمجموعة أخرى في نفس المؤسسة.
- 2 نتيجة فعل: الأداء لا يشتمل على أحكام قيمية. تقليديا تقييم الأداء هو تقييم خارج إطار منصب العمل للنتائج المحققة.
- 3 فعل: بالنسبة لهذا المعنى، الذي هو نادر في اللغة الفرنسية وكذلك الانجليزية، حيث أن الأداء يعتبر عملية وليس نتيجة.<sup>1</sup>

## 2.1. الأداء الوظيفي بين الجهد والانجاز والسلوك

غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب الذي يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال، بينما الأداء منخفض.<sup>2</sup> حيث أن الأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، فهو يعتمد على قدرات الأشخاص ومعارفهم ومهاراتهم، وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به، فالموظفون الذين يملكون كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح يكون أدائهم غير فعال.<sup>3</sup>

والأداء يعبر إذن عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المنظمة ويعبر عن الأداء الوظيفي بالمعادلة التالية:<sup>4</sup>

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الصفات الشخصية} + \text{الجهد المبذول في العمل} + \text{الدعم التنظيمي}$$

<sup>1</sup> Bourguignon (A), *Définir la performance: une simple question de vocabulaire*, Ed Economica, Paris, p18.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص209.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 36، 2003، ص ص 47،48.

<sup>4</sup> Schermerhorn (R), Hunt(G) & Osborn (N), *Management Organizational Behavior*, John Will Sons, Inc. USA, 1985, p 87.

ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) وهو أحد العلماء البارزين في هذا الميدان\*، إلى مصطلح الأداء الوظيفي ويقول: "انه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) وبين الانجاز (Accomplishment) و القيمة أو الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء أو تصميم نموذج أو التفنيس، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعدما يتوقف الأفراد عن العمل". أي أنه مخرج أو نتاج من النتائج ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات وخطة معينة<sup>1</sup>.

والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى.

و نعرف في دراستنا الحالية الأداء الوظيفي بأنه: قيام الموظف الإداري بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، وتتمثل في: الالتزام باوقات العمل الرسمية و باللوائح و الخطط و القوانين الداخلية، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية و النوعية و النمط المحدد، إضافة على تحليه بالرغبة و الحماس، و قدرته على الابداع و تطوير العمل، من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بطبيعة عمله داخل منظمة الجامعة.

\*Thomas F. Gilbert (1926-1994) était un psychologue qui est souvent connu comme le fondateur du domaine de la technologie de la performance humaine, aussi connu comme Human Performance Technology (HPT). Gilbert lui-même inventé et utilisé le terme Performance Engineering.] Gilbert appliquer sa compréhension de la psychologie comportementale pour améliorer les performances de l'homme au travail et à l'école.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة،، تكنولوجيا الأداء البشري " مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسة الشرطة العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 43.

### 3.1. الأداء الوظيفي بين الفعالية والكفاءة

إن المدقق في قراءة تعاريف الأداء عموماً يجد أنها وعلى الرغم من تنوعها، تدور حول مفهومين أساسيين وهما الكفاءة والفاعلية.

حتى ولو كان اتفاق على أهمية الأداء المتميز بالكفاءة والفاعلية، إلا أن تعريف الكفاءة والفاعلية يجعل الأمر مختلفاً لوجود اختلافات بين المنظرين حول ماهية كل منهما.

من وجهة نظر بيتر دراكر\*:" أن الكفاءة تعني (Doing the things right)، أي أن الكفاءة تعبر عن حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، وتشمل الموارد كل من: الأموال، الأفراد المباني، الأراضي، الآلات والخامات وحتى الوقت، فالكفاءة هي فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة.

أما الفاعلية فتعني (Doing the right things in right time)، و تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، أي فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

في حين ركز بعض الباحثين على أن الكفاءة هي:" علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة"<sup>2</sup>.

فالكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها بنسبة المدخلات للمخرجات، أما الفعالية فهي العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة<sup>3</sup>.

و في الأخير يوضح الدكتور خالص صالح هذا الترابط بين الأداء و الفعالية و الكفاءة كالآتي: إن الفعالية تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وأن الهدف عبارة عن نقطة نهاية أو نتيجة يراد الوصول إليها في وقت محدد و بمواصفات معينة. أما الكفاءة فتعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من

\* بيتر فرد ينون دراكر Peter Ferdinand Drucker، منظر أمريكي في مجال إدارة الأعمال، ولد في استراليا في 19/11/1909، و من أشهر كتبه هما ممارسة الإدارة Practice of Management و المدير الفعال The Effective Executive، توفي في الولايات المتحدة الأمريكية في 11/11/2005.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص28.

<sup>3</sup> Brosquet (R), Fondement de la performance humains dans l'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1989, p11.

حيث التكلفة و الوقت و الربحية وهنا يمكن الإشارة إلى اختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية، حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة<sup>1</sup>.

و خلاصة لما سبق يمكن القول أن مفاهيم الأداء، الفعالية والكفاءة هي مفاهيم مترابطة تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام الوظيفية، فإذا نظرنا إليها من زاوية إنجاز العمل و تأديته على الوجه المطلوب سنكون أمام مفهوم الأداء، أما إذا نظرنا من زاوية مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا فإن ذلك يعبر عن الفعالية، وأما إذا تعلق الأمر بالكيفية التي يتم بها تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر في هذه الحالة يتعلق بالكفاءة.

#### 4.1. عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية لها أهمية في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المنظمة، وقد اتجه كثير من الباحثين إلى التعرف إلى عناصر أو مكونات الأداء، ومن هذه المساهمات ما ذكره عاشور في إبراز الأداء من خلال العناصر التالية:

- ✓ كفايات الموظف: وهي تعني ما للموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية.
- ✓ متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام أو المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ✓ بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء في التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم

<sup>1</sup> صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات - جامعة الأغواط، الجزائر، 2005.

والتي تؤثر في الأداء تتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية<sup>1</sup>.

كما حدد هاينز (Haynes) ثلاث عناصر للأداء لا تختلف كثيرا عن السابقة وهي:

✓ الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية لراجعة كجزء منه.

✓ المواقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

ويضيف بعض الكتاب أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في<sup>3</sup>:

**1** المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، المهارة الفنية، الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2** نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

**3** كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية والسرعة في الانجاز.

**4** المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

## 5.1. محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من

<sup>1</sup> عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشرية: مهارة أساسية في النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2003، ص96.

<sup>2</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، الرياض، ص50.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص65.

جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، ولهذا فظاهرة الأداء تزداد تعقيدا لتضارب نتائج الباحثين في هذا المجال. يرى محمد عبد الغني هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به<sup>1</sup>. ويرى محمد زيدان أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما مع الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك<sup>2</sup>. كما وضح علي السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية<sup>3</sup>:

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

هناك رأي يقول بأن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية وهي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل<sup>4</sup>. وأخيرا قدم أحمد صقر عاشور ثلاث محددات أساسية للأداء<sup>5</sup>:

**1** الجهد المبذول: ويعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث إذا ما بذل الفرد مجهودا معين فهذا لان هناك دوافع تحفزه للقيام بهذا العمل (الدافعية)

<sup>1</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مرجع سابق، ص20

<sup>2</sup> محمد زيدان، الإشراف والإنتاجية، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص139.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص27.

<sup>4</sup> سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1994، ص202.

<sup>5</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص32.

**2 القدرات والخصائص الفردية:** حيث تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة.

**3 إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويقصد به انطباعات الفرد عن الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يجب أن يتخذها ليمارس دوره في المؤسسة بالشكل المطلوب .

وعلى هذا فالأداء يتوقف على مدى قدرات وتأهيل الفرد لأداء عمله كما يتوقف هذا على ما توفره ظروف وبيئة العمل من مؤهلات لإمكانية تطبيق هذه القدرات في مجال العمل.

## 2. تقييم الأداء الوظيفي

يحتل تقييم الأداء مكانة خاصة في المنظمة، ذلك أن هذا التقييم لا يرمي إلى ما يستحقه الموظف من درجات التي على أساسها تتم ترقيته، أو حصوله على مكافأة بل يرمي أساسا إلى اكتشاف ومعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء، لتعزيز عناصر القوة بالإضافة إلى البحث في كيفية تحسين الأداء مستقبلا، ويرى كثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية المراقبة التي تعد عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم، في حين يشير تقييم الأداء إلى استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لتحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم.

### 1.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يطلق على عملية تقييم الأداء تسميات ومصطلحات مختلفة مثل نظام تقييم الكفاءة ونظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات ومكانات ووظائف ذات مستوى أعلى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 1996.

يعرفه المهدي حسين زويلف: "تقييم الأداء، هو تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالكم المعياري، الذي يتم تحديده من قبل، على ضوء جملة من اعتبارات وشروط عملية وواقعية متاحة، كالوقت والأجر والجودة وظروف العمل..."<sup>1</sup>.

كما يعرفه البعض الآخر: "بأنه التقدير المنتظم الرسمي لجودة أداء الأفراد (الموظفين) لأعمالهم، مقارنة بمعايير وتوقعات محددة، وتوصيل نتائج هذا التقدير إلى الموظفين المعنيين"<sup>2</sup>.

و استخدم البعض اصطلاح "كفاية العامل" ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين (الأفراد)، في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعل مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم<sup>3</sup>.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا"<sup>4</sup>.

وتعرف عملية تقييم الأداء كذلك على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة<sup>5</sup>.

كما يعرف البعض الآخر عملية تقييم الأداء على أنها: "نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك كل فرد على حدة وبالتالي تقدير

<sup>1</sup> مهدي حسين زويلف، تقييم منجزات الأفراد، المؤتمر العلمي الثاني، بغداد، 1985، ص1.

<sup>2</sup> Wendell French, Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1986, p63.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 87.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، حسيني قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 598.

<sup>5</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 121.

كفاءته بشكل موضوعي، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج وتحديد نقاط الضعف في أدائه والعمل على تفاديها في المستقبل، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل به<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الخصائص التالية لتقييم الأداء:

- قياس وتقييم الأداء: عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.
- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة المتعلقة بمستقبل الموظفين والمنظمة، لذلك يجب توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن.
- يخضع كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أداءهم لأعمالهم.
- القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها، ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.

## 2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف أهمها:

- يساعد التقييم على تعريف الموظفين بنواحي القصور في أداءهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد، على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 166.

○ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الأفراد، ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنشأة.

○ يهدف تقييم الأداء إلى تحسين علاقات العمل في المنظمة، حيث أنه يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين الأفراد، بسبب وجود نظام موضوعي وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين الأفراد المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم. ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم<sup>1</sup>.

○ يهدف تقييم الأداء أيضا إلى احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

○ تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية.

○ تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والعمل على الاستغناء عنهم.

○ مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيه.

○ مساعدة الإدارة في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.

○ تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه من خلال التقييم يمكن معرفة النقص وبالتالي تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وهذا بالرجوع إلى تقييمات الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص304.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص305.

### 3.2. أسس تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل أسس تقييم الأداء في الأسس التالية:

- تأصيل المفهوم، إن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في التنمية الذاتية<sup>1</sup>.
- إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبدر من الفرد إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية لقياس وتقييم الأفراد، في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (على مختلف مستوياتهم) يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء وتبديرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر أو الاستعانة بآراء مرؤوسيه.

### 4.2. مراحل تقييم الأداء الوظيفي

يمكن إجمال مراحل تقييم الأداء في الخطوات التالية:

- 1 وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الأفراد، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والأفراد على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص332.

- 2 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد (الموظف)، وقياسا على المعايير الموضوعية مسبقا ومن خلال ذلك يمكن إجراء الاختبارات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة معالجة تلك الانحرافات لتفاديها مستقبلا.
- 3 تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الأفراد في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- 4 التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، ذلك أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة، لابد أن يفهما الفرد أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليها التغذية العكسية.
- 5 اتخاذ القرارات الإدارية: أن القرارات الإدارية كثيرة فمنها ما يرتبط بالترقية أو النقل أو التعيين أو الفصل.
- 6 وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل<sup>1</sup>.
- نستخلص من هذا أن فعالية تقييم الأداء تتوقف في تحقيق الأهداف المنشودة على وضوح عناصر التقييم، من خلال ترابطها وتكاملها مع بعضها البعض، لتعبر عند

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص183.

تطبيقها بنجاح عن الأداء الفعلي للفرد بما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى، لكل من الموظف والمنظمة.

## 5.2. عناصر تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل العناصر التي يتضمنها تقييم الأداء في النقاط التالية:

- 1 حجم ونوعية الأداء: لقياس حجم ونوعية الأداء معايير أساسية نجملها فيما يلي: عبء العمل المكلف به الموظف عن طريق رئيسه المباشر، الاختصاصات الوظيفية لوظيفة الفرد، اختصاصات الإدارة أو القسم التابع له الموظف، الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.
- 2 عناصر قياس الأداء المستهدف: للتعرف على حجم ونوعية الانجاز الفعلي للموظف، لا بد من تحديد وتعريف مجموعة من عناصر التقييم، تتوفر فيها عدة شروط من أهمها: ارتباط العناصر بالأداء الوظيفي للموظف، إمكانية قياس العنصر.
- 3 مستوى وحجم الانجاز: وتقاس بما يلي: انجاز العمل المطلوب، تأجيل انجازات العمل.
- 4 جودة الانجاز: وتقاس بما يلي: الدقة في العمل، الأخطاء في العمل، إعادة أداء العمل أكثر من مرة، الجودة المقبولة للعمل.
- 5 سرعة الانجاز: وتقاس بما يلي: وقت الانجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ، القدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات<sup>1</sup>.
- 6 التعاون: ويقاس بما يلي: الحماس في العمل، التعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة للرؤساء.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق القيمة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 337.

## 6.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي

وتنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

### 1.6.2. الطرق التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء، ومن أهمها:

- 1 طريقة الميزان أو الدرجات: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكن التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد جدا ممتاز)، وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد.<sup>1</sup> تتميز هذه لطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة عن طريق رئيسهم المباشر.
- 2 طريقة مقارنة أزواج العاملين: لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين مرؤوسيه في قسمه أو إدارته، بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس وزملائه، ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه.<sup>2</sup>
- 3 طريقة الترتيب العام: وتقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً، يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المنظمة، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 226.

4 طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 عاملاً فإنه سيقوم بتوزيعهم كالتالي: ممتاز (10%)، جيد جداً (20%)، جيد (40%)، متوسط (20%)، أقل من المتوسط (10%). وغني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، وعلى هذا الأساس لا بد من أن يصنف المشرف موظفيه وأن لا يخرج هذا التقييم.

5 طريقة القوائم المرجعية: تتضمن طريقة القوائم المرجعية كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، وتتطلب الإجابة على هذا السؤال ب(نعم) أو (لا)، كما يمكن أن تتضمن القائمة المرجعية أوزان مختلفة لكل سؤال<sup>1</sup>. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (x) مثلاً، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين (أي الذي توجد أمامه علامة (x)). وفيما يلي بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة مع الملاحظة أن لطبيعة العمل أثراً على وضع هذه العبارات:

قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على عملية الإنتاج:

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	إنتاجية ممتازة بالجودة
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	يلتزم بالأعمال الموكلة إليه
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	يتخذ قرارات سريعة و ناجحة
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	يتهرب من المسؤولية
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	يتبع التعليمات بدقة

<sup>1</sup> راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص226.

## 2.6.2. الطرق الحديثة

لقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها. كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم. ولمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل، ومن أهم هذه الطرق الحديثة ما يلي:

**1** طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة، وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة<sup>1</sup>:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس .
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها .
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وان يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة. وخلال المدة المتفق على قياس الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في لقاءات دورية لدراسة مشاكل الأداء، ومحاولة تذليلها والقضاء عليها .
- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فان دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل رئيس ومرؤوسيه.

<sup>1</sup> علي رضا آل أبو حامد، سنان كلضم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001، ص176.

و تدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسباً من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع الإنسانية، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

## 2 طريقة الإدارة بالأهداف : تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :

- يجتمع الرئيس بموظفه لاستعراض الواجبات المطلوبة انجازها، ثم تحديد الأهداف المرحلية لانجاز هذه الواجبات .
- الاتفاق على وضع معايير لتقويم مدى فعالية انجاز و تحقيق الهدف.
- الاتفاق على مواعيد لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف .
- إعادة النظر في الأهداف إذا تطلب الأمر ذلك .
- عند نهاية المدة المخصصة يقوم الرئيس والموظفين بعقد جلسة رسمية لتقويم النتائج، ووضع الاقتراحات للمراحل القادمة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة نذكر :

- العمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.
- هي طريقة موضوعية، لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي.
- تعمل على تعريف الأفراد بعملهم، فهم يعملون ما هو مطلوب منهم مسبقاً.
- تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

## 3 طريقة التقرير المكتوب: تتميز هذه الطريقة في التقييم بأن عناصر التقييم تكون

محددة ومعروفة بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كل من :

- الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير و الابتكار.
- الأداء السلوكي من حيث الايجابية والمبادرة، والتعاون والالتزام والمواظبة، والاتصال بالأخريين، والقيادة والابتكار.
- إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة<sup>1</sup>.

**4** طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وترتكز هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدي، وتتمى نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومروؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد، وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.

**5** طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنظمة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العمال وطبيعة عمله. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العام، بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وانجاز العامل نفسه، وكذلك العوامل الخاصة بتحسين الأداء العامل في المستقبل<sup>2</sup>.

**6** طريقة الأحداث الحرجة: هذه الطريقة تعتمد عن تقارير وأوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة ببيومية من الأحداث الحرجة، عن كل فرد خضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة، وأن لا يتكل على ذاكرته تحاشيا نسيان الحدث

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، (منظور القرن الحادي والعشرين)، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 2000، ص342.

<sup>2</sup> سعاد برونوطي نائف، نفس المرجع السابق، ص97.

وحراجه معا. والمطلوب من المقيم ان لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به<sup>1</sup>.

وأخيرا نقول أن وجود عدد لا بأس به من طرق تقييم الأداء، يدل على انه ليس هناك طريقة مثالية، بل أن كل الطرق لا تخلوا من العيوب والنقائص، وعلى مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم.

## 7.2. شروط نجاح عملية التقييم

لكي نتجنب أخطاء ومشكلات التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ، نذكر فيما يلي أهم مقومات نجاح عملية تقييم:

1. وضع فلسفة للتقييم، بمعنى أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء بل جزء من عملية شاملة للتنمية.
2. يجب تحديد الأهداف المراد بلوغها من طرف الإدارة.
3. وجوب الوصف السليم للوظائف، بحيث يحدد ما يتوقع عمله من الموظف، وما يعد تجاوزا لواجبات الوظيفة
4. إتباع طرق ومعايير موضوعية ودقيقة للتقييم، بعيدا للاعتبارات الشخصية.
5. يستحسن أن تعقد الإدارة اجتماعات دورية للمشرفين، ليناقدش هؤلاء عملية تقييم العاملين والمشاكل التي تعترضهم بالقيام بها وأسبابها.
6. يجب أن يمتاز تقييم الأداء بالمرونة والحوار.
7. لا بد من الإدارة أن تراجع من حين لآخر الطريقة التي تتبعها لتقييم الأداء، وذلك لكي تعرف أن الطريقة المتبعة تحقق الأهداف المسطرة أم تحتاج إلى تعديل.
8. مشاركة الأفراد في اتخاذ قرار التقييم.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص381.

9. اتصال فعال بين الرئيس والأفراد، يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة، وتقبل النقد الموضوعي.

### 3. المنظمة

#### 1.3. مفهوم المنظمة

يعرفها سكوت و بلاو<sup>1</sup> أنها بناءات أسست بشكل رسمي من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة. بينما يعرفها محمد علي محمد بأنها وحدات اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة<sup>2</sup>، أما برنارد شيلستر فيعرفها على أنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، أو قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس و الشعوري<sup>3</sup>.

كما قدم "François Perroux" تعريفا للمنظمة حسب هدفها بقوله: يتمثل هدفها في تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار في معظم الأحيان من طرف فريق إداري يمتلك درجة معينة من الاستقلالية في تحديد إستراتيجيتها و تنسيق نشاطاتها المتمثلة في تقديم سلع و خدمات في بيئة محددة<sup>4</sup>.

حيث يتضح من التعريف أن للمنظمة وظائف أولية من بينها الإنتاج (تقديم سلع) و الخدمات، و بالتالي فإن منظمة الجامعة هي منظمة خدماتية لأن وظيفتها تتمثل في تقديم الخدمات.

و المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعية، و يتكون النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات و العمليات التحويلية داخل النظام، كما يتأثر النظام بالبيئة الداخلية والخارجية لها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ماهر أبو المعاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي)، ط1، مكتبة الصفوة، مصر، 2000، ص 67.

<sup>2</sup> جازيه عنتر، أصول التنظيم و الإدارة، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص172.

<sup>3</sup> جابر عوض و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص52.

<sup>4</sup> François Perroux, *Introduction a L'économie de L'entreprise*, Gaeton Morin, Québec, 1980, p 142.

<sup>5</sup> منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2003، ص277.

### 2.3. المكونات الرئيسية للمنظمة

تتمثل أهم المكونات الرئيسية للمنظمة في:

- 1 **البناء:** تتشكل المنظمة من وحدات اجتماعية (أنساق فرعية) مرتبطة بنائياً و وظيفياً. و البناء فيها هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تقوم المنظمة بأدائها لتحقيق أهدافها من خلال الارتباط و التفاعل بين وحداتها.
- 2 **الوظيفة:** تقوم المنظمات من أجل إنتاج السلع أو الخدمات فتكون أهدافا لها كما تشكل المنوطة بانجازها.
- 3 **الأفراد:** تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على جهود الأفراد العالين فيها كما يستند الأفراد بدورهم في تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم في الاعتماد على المنظمة.
- 4 **الموارد:** المادية منها و تتمثل في المواد الخام و المعدات و الآلات و التجهيزات و غيرها و التي تضعها المنظمة قصد استخدامها و الانتفاع بها في عملياتها.
- 5 **الأنشطة:** تمارس المنظمة عددا من الأنشطة و العمليات التي من خلال تحصل على الموارد و تحولها إلى منتجات سواء أكانت سلع أو خدمات، حسب الهدف الذي أقيمت من أجله المنظمة ثم تقوم بتقديمه إلى الأفراد.
- 6 **الاعتماد المتبادل:** تعتمد المنظمة على البيئة في حصولها على الموارد. و تحدد البيئة أنشطة المنظمة حيث أن بقاء المنظمة و استمرارها مرهون برغبة البيئة في قبولها لأنشطة المنظمة و مدها بالمدخلات<sup>1</sup>.

### 3.3. أنماط المنظمات

يختلف الباحثون في تصنيف المنظمات فمنهم من يصنفها حسب نوع النشاط الذي تقوم به أو حسب نوع السلطة، أو حسب المجال الذي تعمل فيه، أو حتى حسب موحد العمل أو حسب نوع العملاء. و يصنف كل من سكوت و بلاو المنظمات إلى منظمات متعددة المنافع (كالتعاونيات، النقابات و الأحزاب السياسية) ومنظمات العمل كمنظمات الخدمات (مؤسسات رعاية الأحداث، المدارس الخاصة، المستشفيات الخاصة)، منظمات

<sup>1</sup> ماهر أبو المعاطي، مرجع سبق ذكره، ص68.

المصلحة العامة منها (المطارات، مكاتب البريد، المستشفيات الحكومية و غيرها)، منظمات إقليمية و منظمات محلية<sup>1</sup>.

#### 4. التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، و تتمثل أهميته و ضرورته في العمل الإداري في أنه يستخدم مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى للإشراف و توجيه جهود الأفراد و النشاطات المتعلقة بخطط و برامج العمل و متابعتها من أجل الوصول إلى إشباع حاجات المنظمة.

كما يدخل التنظيم الإداري في جميع العمليات الإدارية، فهو بجانب تحديده للعلاقات و تنظيمه لها، فإنه يدخل في العمليات اليومية كما يدخل أيضا في العمليات المتصلة بإنشاء هيئات جديدة و إعادة تنظيمها و عمليات الإدماج أو الإلغاء.

يعرف التنظيم الإداري على انه هيكل الإدارة الذي تدور فيه سائر أنساق الوظائف و الأدوار و العلاقات الوظيفية في هيكل رسمي، و صورة اتصالية و حركة تعاونية تضامنية توجد بين سائر الجهود للتوصل إلى هدف أو غاية<sup>2</sup>. كما يعرف التنظيم الإداري على أنه أحد مكونات العملية الإدارية، و أحد الوظائف الرئيسية لإدارة التي تتعلق بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و ترتيبها في مجموعات، بحيث يمكن إسنادها إلى الأفراد و كذلك إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي بين الوظائف التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

#### 1.4. أنواع التنظيم الإداري

يمكن النظر إلى التنظيم من زاويتين أساسيتين، الأولى التنظيم الرسمي، و الثانية التنظيم غير الرسمي، و يلاحظ أن كلاهما يكمل الآخر، فلا يمكن أن يوجد تنظيم رسمي بمعزل عن التنظيمات غير الرسمية بداخله، و سوف يتم فيما يلي شرحا لكليهما:

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر و آخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.140  
<sup>2</sup> محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص.508.  
<sup>3</sup> بدوي أحمد زكي و مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعي، الإسكندرية، 1983، ص.159.

#### 1.1.4. التنظيم الرسمي

يعرف ايتزيوني (Etzioni) التنظيم الرسمي على أنه يتميز بما يلي: تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهيل العالي و بين المنفذين، سلطة تسلسلية. و يعتقد ايتزيوني بأن التنظيم الرسمي من المفروض أن تؤسس عليه المنظمات. كما يعرفه محمد عاطف غيث على انه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقررة رسميا و نسق الأدوار المحددة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين يتبين أن التنظيم الرسمي هو تلك القواعد و القوانين التي توضع بشكل رسمي، و تأتي من الأعلى لتطبق من طرف المستويات الدنيا و التي تتحدد بموجبها الأدوار و الأهداف التي تسعى لتحقيقها كل منظمة.

#### 2.1.4. التنظيم غير الرسمي

حسب محمد عاطف غيث، التنظيم غير الرسمي هو نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي<sup>2</sup>، كما يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه مجموعة العلاقات و التفاعلات و الاتصالات بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق هدف الجماعة. و عادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح فليس له شكل معين و لا يتبع أسلوب اتصال معروف، و ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنظيم الرسمي.

و يذكر شيبستر برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هامة داخل التنظيم هي:

- يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات و الاتصالات بين أجزاء التنظيم الرسمي المختلفة.
- يحقق التوازن بين التكامل الشخصي واحترام الذات و حرية الاختيار لأعضاء التنظيم غير الرسمي.
- يعمل التنظيم غير الرسمي على تحقيق الرقابة الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 312.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 312.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 101.

من خلال التعاريف المعروضة سابقا يتبين لنا أن التنظيم غير الرسمي لا يقرر على نحو رسمي بل يشتمل على المعايير الاجتماعية و الطقوس و التقاليد و المشاعر و الجماعات الفرعية، التي تؤثر على أداء التنظيم الرسمي لوظائفه في الوقت الذي لا تكون فيه موضع الاعتراف الرسمي.

و نخلص أنه توجد علاقة تأثير و تأثير بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، فالتنظيم غير الرسمي يؤثر على التنظيم الرسمي خاصة إذا لم يكن هناك اتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، حيث نجد أن التنظيم الرسمي يضع قوانين لا تتلاءم مع مصالح العمال لعد وجود اتصال فيما بينهم و لهذا يجد العمال أنفسهم أمام خلق قوانين و علاقات جديدة غير رسمية فيما، تؤثر على وظائف و سير التنظيم الرسمي.

## 2.4. نظريات الإدارة (التنظيم الإداري)

### 1.2.4. نظرية الإدارة العلمية

كان فريدريك تايلور "F.Taylor" من رجال الإنتاج و الإدارة، و كان من أوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، و مفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور:

- 1 الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة زمنية معينة.
- 2 الإنتاج: و هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة
- 3 الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجياتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

و كان تايلور يهتم أساسا بكيفية الحصول على إنتاجية عالية، حيث قام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف بـ دراسة العمل أو "الدراسة المنهجية للعمل"، حيث أنه لاحظ أن الأعمال يغلب عليها طابع التكرار و الروتين، و أنها لا تحتاج إلى بذل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها. و لقد وضع لكل عمل من

- الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم<sup>1</sup>. و هو أول من قام بدراسة الحركات اللازمة لأداء العمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.
- كما كان يعتقد أن الخبرة و التدريب كفيلا أن يوصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركات الصحيحة اللازمة لعمله<sup>2</sup>.
- و يمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية:
- أ. توزيع العمل و تحديده كميا إذا أمكن، و هذا التوزيع يكون بتوزيع عمل ما على مجموعة من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.
  - ب. ينبغي أن يكون اختيار العامل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقومون بها.
  - ج. تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرّفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم
  - د. المكافأة المالية اليومية كحافز مادي للعمال<sup>3</sup>.

#### 2.2.4. نظرية التكوين الإداري

وضع المهندس "هنري فايول" H. Fayol و الذي كان مديرا لأحد المنشآت الصناعية الكبرى في قطاع التعدين، أسس نظرية التكوين الإداري محاولا تطوير بعض مبادئ الإدارة العلمية، و لقد حرص على عرض أفكاره في كتاب بعنوان "الإدارة العامة الصناعية" عام 1916.

إن اهتمام الإدارة العلمية كان منحصرا تقريبا في الوحدات الإنتاجية دون التطرق بالتفصيل إلى وظائف الإدارة العليا، و نجد نظرية التكوين الإداري ركزت على قضايا الضبط و الترشيح من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم و العمليات التنظيمية المختلفة على العموم.

<sup>1</sup> راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص101.

<sup>2</sup> الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ط1، دار بن مرابط، الجزائر، 2009، ص150.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص151.

و يرى كثير من محلي التراث السوسيولوجي و الإداري أن نظرية الإدارة العلمية و التكوين الإداري يكمل بعضها بعضا عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل و الإدارة، و الفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى(تايلور) اهتمت بمستوى الإدارة المباشرة، حيث وجه أبحاثه لأقل المستويات الإدارية و التنفيذية في المصنع و تدرج إلى أعلى المستويات في حين نظرية (هنري فايول ركزت على دراسة الإدارة العليا و الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية و التنفيذية الدنيا<sup>1</sup>.

و يرى فايول أن عملية التنظيم تتكون في ضوء بناء المشروع و أهدافه العامة، بحيث تعطي هذه العملية للبناء العام للتنظيم شكلا محددان و تحدد منصب و دور كل عضو من أعضائه، و يشبه فايول البناء الكلي للتنظيم بالكائن العضوي الاجتماعي. و يعتقد أنه بإمكانه تكوينه و تنظيمه بطرق مختلفة، بحيث يمكن الانطلاق من أبسط مشروع متجر مثلا الذي يقوم فيه المالك بدور المدير و رجل التنفيذ معا، ثم بالتدريج ينتقل إلى مشروع صغير الذي يتشكل من عدد من العمال يتلقون التعليمات و الأوامر من رئيسهم، و كلما انظم عدد من العمال إلى المشروع تقل تدريجيا وظائفه التنفيذية، لأنه في مثل هذه الحالات يقوم رئيس المشروع بتعيين رئيس جديد للعمال، و هكذا يرتبط تعيين العديد من المشرفين بفقدان رئيس المشروع لوظائفه التنفيذية، و يتزايد في نفس الوقت دور المستويات الرئاسية التي تلي رئيس المشروع<sup>2</sup>.

وفقا لهذا التفسير يخلص فايول إلى تقديم بعض الخصائص التي تتسم بها الأعمال التي تنجز في مشروعات العمل، و يطرحها في ست مجموعات بالشكل التالي:

- الأنشطة الفنية أو التكنولوجية (الإنتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية(التبادل و الشراء و البيع).
- الأنشطة المالية(البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص156

<sup>2</sup> راجع كعباش، نفس المرجع السابق، ص ص 116، 117.

- الأنشطة الحسابية.
- الأنشطة الإدارية ( كالتخطيط و التنسيق و التنظيم و المراقبة).

كما حاول علماء الاجتماع التنظيمي الاستفادة من آراء فايول، و ذلك عن طريق تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية و قسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار و ملاحظات أساسية<sup>1</sup>:

**1 القيم الإدارية:** ركز فايول على وجود عدد من القيم الإدارية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية و تتمثل في قيم طبيعية أو بدنية ( الصحة، القوة و الشكل العام)، و قيم عقلية ( القدرة على الفهم و الدراسة والتحليل و الحكم على الأشياء)، و قيم أخلاقية (النشاط و الحيوية، العزيمة وتحمل المسؤولية).

**2 المبادئ العامة لإدارة:** أكد فايول على وجود عدد من المبادئ العامة لإدارة التي توجد في المؤسسات و المنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، و من أهم هذه المبادئ.

1. تقسيم العمل: و يقوم هذا المبدأ على زيادة التخصص.
2. السلطة و المسؤولية: و يقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية و تحمل المسؤولية العامة.
3. النظام: و يشكل ذلك احترام القواعد و النظم واللوائح و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الإجراءات.
4. وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
5. وحدة التوجيه: لا بد و أن ترتبط الأنشطة العامة بخطة واحدة و نحو هدف محدد، و يطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
6. الخضوع: و يقصد بهذا المبدأ أن الفرد و مصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام.

<sup>1</sup> علي عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، صص 90، 91.

7. المكافأة: لا بد من توفر هذا المبدأ كعنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه الأفراد من قبل الإدارة.
8. المركزية: أي تركز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال و الأوامر، و ذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيقاً لأهداف العامة.
9. تدرج السلطة: أو تسلسلها خاصة من المستويات العليا إلى الدنيا و يجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين.
10. الترتيب (النظام): أي تحديد أماكن لعمل الأفراد، و وضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليهم بسرعة.
11. المساواة: العلاقة بين المرؤوسين و الرؤساء تقوم على مبدأ المساواة و على أساس الاختلاف في العمل و القيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.
12. ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن عملهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة و التخصص و التدريب و قلة التكاليف.
13. الابتكار: يجب أن يتسم الأفراد العاملين أو بالإدارة بروح الابتكار و ذلك من أجل وضع الخطط و الأهداف و تنفيذها بصورة عامة.
14. روح التعاون: أي مبدأ أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل و زيادة عناصر الاتصال بهم.

**3 عناصر الإدارة:** ركز فايول على أهمية الإدارة و حدد مجموعة من وظائف الإدارة مثل : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة، الضغط و السيطرة والتحكم، إضافة لهذا أكد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول و لا سيما عند رسم ووضع السياسات و الخطط.

### 3.2.4. النظرية البيروقراطية (عند فيبر)

تعتبر البيروقراطية عند فيبر "weber"، وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، و كيف يؤثر على سلوك و أداء العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات و الأوامر و الإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، و تعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم و الذي يقوم على مبدأ تقسيم الإداري و العمل المكتبي، و تهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل و تقييم الأداء. و لتسهيل ذلك لا بد من وجود لوائح و نظم و قواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، و تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، و لا بد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا، و بذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

في نظرية المنظمات لدى فيبر "weber" تتضمن دائما علاقات السلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخر يداخل التنظيم يزودوا بنوع من السلطة والنفوذ. و قد ميز فيبر بين ثلاثة نماذج للسلطة، و هذه النماذج هي كما يلي:

**1 السلطة الكارزمية (الملهمة):** و تستمد شرعيتها و منطقتها من خصائص و قدرات استثنائية للقائد، و هذه الخصائص الملهمة تعطي للقائد حق القيادة والسيطرة و قوة التأثير على الأتباع.

**2 السلطة التقليدية:** و تستند في شرعيتها إلى القيم و العادات والتقاليد، و نفوذ القائد هنا و قوة تأثيره يستمد من خلال الحق المكتسب الموروث و قبول وولاء الأتباع له.

**3 السلطة القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون و النظام، و هذا النوع هو المفصل في التنظيمات و المجتمعات الحديثة و الأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام و قواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

معين، و قد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين و الأنظمة و الانتخاب<sup>1</sup>.

### النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية:

- يتميز النموذج المثالي للبيروقراطية لدى فيبر كنوع من النظام التسلسلي، يتضمن قطاعات كبيرة و خاصة في المجالات الإدارية الكبرى.
- كما يوضح فيبر بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه و بين الأعضاء أنفسهم أو بينه و بين التنظيم ككل و هذه العناصر نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:
- ✓ يكون الفرد في حرية شخصية، و لكن امتثاله و احترامه للسلطة يكون طبقاً للقواعد اللاشخصية.
- ✓ علاقة الفرد بالتنظيم واضحة، محددة المعالم و حسب التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية و الإدارية التي يشغلها.
- ✓ كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية و الاقتدار.
- ✓ يكون الموظف بعيداً عن التعاقد الشخصي، و العلاقات الشخصية تكون غير موجودة داخل العمل.
- ✓ الموظف يعامل كفرد.
- ✓ يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادة أو خبرة فنية أو كليهما.
- ✓ كل موظف يتقاضى راتباً محددًا، حسب مقدرته و كفاءته و انجازه و وضعه الإداري الداخلي في التنظيم و ليس على أساس مكانته الاجتماعية، و الملاحظ أن فيبر ينكر بأن التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية التنظيم الأخرى البطولية (الكارزمانية) و التقليدية بالتفوق بالتقنية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص172.

<sup>2</sup> عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص150.

## 4.2.4. نظرية اتخاذ القرارات

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، أي تجاهل النشاطات الرشيدة في التنظيم من قبل أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، و كذلك إغفال الاتجاه الإداري للعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم من خلال تركيزهم على دراسة الترشيد<sup>1</sup>. يرى "هربرت سيمون" (Herbert Simon) أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، و هو محوري في أي تنظيم، و قد راعى و نبه للظروف المحيطة كالقرار المتخذ.

و يصدر الفرد قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات واقعية و قيمية:

- المعطيات الواقعية (الفعلية): هي عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي و أسلوب التفاعل بينها، و هي الظواهر التي تخضع لاختبار الامبريقي للتحقق من صدقها أو بطلانها، حيث تركز على ما هو كائن بالفعل، و لا تركز على ما يجب أن يكون.

- المعطيات القيمية: هي عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي في المحل الأول<sup>2</sup>، أي أنها لا تخضع للتجربة الميدانية لأنها تركز على ما يجب أن يكون و ليس على ما هو كائن، فالنوع الأول له علاقة بالوسائل، بينما الثاني يتعلق بالغايات و الأهداف، و بذلك يصبح السلوك الرشيد عبارة عن سلسلة من الغايات و الوسائل<sup>3</sup>.

و يوضح كل من "مارش و سيمون" أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرار هو ضرورة اتخاذ الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، و أهمية الوصول للفعل النهائي (القرار) و دوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة. و تتدرج تحت عملية اتخاذ القرارات نظرية القرار العقلاني و تتركز بصفة أساسية على الطابع العقلاني الرسمي ذي الصبغة الاقتصادية أو الإحصائية أو الحسابية، و النظريات المرتبطة بالترشيد و التي تقوم على عدة تعميمات مميزة هي:

<sup>1</sup> راجع كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 20.

<sup>3</sup> راجع كعباشن مرجع سابق، ص 145.

- أن العمليات داخل التنظيم مثل السلوك الإداري محاطة بنوعية من القواعد التي تختار بدقة فائقة فترتكز على أهمية التخصص بين الأعضاء و ملائمتهم حسب بيئتهم الخارجية.
- أن عمليات الإدارة لها خصائص مميزة فهي تهتم بكيفية حل مشاكل الفرد أو تنظيم السلوك داخل النسق التنظيمي.
- التركيز على أهمية (الإشباع) و اختيار أفضل الوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرارات، و اعتباره وسيلة هامة بين الإدارة و أنساق الدافعية.

نشير مما سبق أن نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيمات الاقتصادية و الإنتاجية، خاصة بين الاهتمام فقط بالعوامل المهنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، و بين التركيز على العمليات الاجتماعية النفسية، إذ أصبح من الممكن أن نجتمع بين كلا هذين الاتجاهين العقلي و الإنساني في نموذج واحد<sup>1</sup>.

### 3.4. العوامل المؤثرة في أداء الموظف الإداري

إن التعرف على العوامل التي تؤثر في أداء أي فرد لا تتوقف فقط على العوامل الذاتية كالجهد الذي يبذله الموظف في العمل مثلاً، بل تتعداه إلى عوامل أخرى تعتبر من مسؤولية الإدارة، نذكر منها:

**1 عطب في الأجهزة و المعدات:** يؤدي عطب الأجهزة و المعدات: كالطابعة و جهاز الكمبيوتر مثلاً، أو أجهزة الاتصال كالهاتف ..، إلى الأداء الضعيف، و في هذه الحالة لا يمكن للمنظمة أن تحاسب الموظف على ضعف أداءه، فمن الواجب على الإدارة قبل كل شيء وضع نظام صيانة جيد يضمن أن تكون الأجهزة سليمة و يتم إصلاحها حال حدوث العطب.

**2 عدم توفر المواد الضرورية:** يقصد بها المواد اللازمة و الضرورية لأداء عمل الموظف، التي تؤدي أيضاً إلى توقف العمل و يكون الأداء دون المستوى المطلوب.

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، نفس المرجع السابق، ص 178.

- 3 عدم إكمال الموظفين الآخرين: في أحيان كثيرة يرتبط أداء الموظف بمجموعة من الموظفين، و عدم وجود العدد الكافي منهم، ينعكس سلب على أداء الموظف.
- 4 تأخر استلام الموظف لتوجيهات و أوامر العمل: و هذا يكون نتيجة عدم قيام الإدارة بتحديد المهام المطلوبة من الموظفين.
- 5 تغيير المنظمة لخططها: أي تقليص العمل أو الأداء المطلوب من الموظف لأي سبب كان<sup>1</sup>.

## 5. منظمة الجامعة

إن الجامعة منظمة إستراتيجية تؤثر و تتأثر بالمجتمع المحلي و العالمي، و تعد من أهم المنظمات التي تولي لها الدولة اهتماما خاصا باعتبارها مصنعا لإنتاج المعرفة و موطنا لتخريج النخب من الكفاءات الفاعلة و المؤثرة التي تقود عملية التنمية.

### 1.5. تعريف منظمة الجامعة

يمكن تعريف منظمة الجامعة على أنها منظمة خدماتية أي نظام يعمل من أجل تحقيق أهدافه الموضوعية، حيث تتكون من مدخلات ( فلسفة و أهداف الجامعة، السياسات و التشريعات، الموارد البشرية، الموارد و الإمكانيات المادية، منظومة الخدمات و المنظومة المعلوماتية الفرعية). و مخرجات إنتاجية تتمثل في: القرارات و السياسات و التشريعات. بالإضافة إلى مخرجات وجدانية: تتمثل في نوعية التفاعل و العلاقات السائدة في محيط الجامعة، بما فيها مدى الرضا الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة و طلبة و إداريين و عمال فنيين<sup>2</sup>.

### 2.5. الإدارة الجامعية

لا تختلف الإدارة الجامعية عن الإدارة في المنظمات الأخرى، و يمكن أن نعرفها كما يلي: هي منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات التخطيط و تسيير الموارد المادية

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص330  
<sup>2</sup> فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، قسنطينة، 2006، ص82.

والبشرية المتاحة في الجامعة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة بفعالية<sup>1</sup>.

### 3.5. المكونات الأساسية للإدارة الجامعية

تتكون الإدارة الجامعية من أربع مكونات أساسية هي:

**1 المدخلات:** و هي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية، كما أنها تحدد غاياتها، علاوة على أن لها دور رئيسي في نجاح أو فشل النظام الجامعي بأكمله، و تتضمن المدخلات التي تشتق من المجتمع بأكمله الأمور التالية:

- رسالة الجامعة و فلسفتها و أهدافها.
- السياسات والتشريعات في الجامعة.
- الموارد البشرية في الجامعة (طلبة، أعضاء، هيئة تدريس، إداريين، فنيين...)
- الموارد و الإمكانيات المادية (مباني، وسائل بيداغوجية، شبكات اتصال...)
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد الجامعة في أداء عملها (خدمات صحية، أنشطة رياضية...)
- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل و الأهداف و السياسات العامة وطرق اتخاذ القرار...)

**2 العمليات:** و تعني التفاعلات و الأنشطة التي من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات و هي معقدة و متفاعلة معا، و لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر لها على أن لها وظائف و أنشطة إدارية تتضمن:

- التخطيط: و نقصد به تلك العملية التي يتم من خلالها تقسيم العمال و توزيعها، و تحديد المسؤوليات والصلاحيات، و طرق الاتصال بين العاملين و التنسيق بينهم.
- القيادة: هي جملة من السلوك و الإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد حمدي النشار، الإدارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، 1976، ص11.

- الرقابة: حيث يتم من خلالها تقويم النتائج و تقييمها من خلال قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية و معالجة كل قصور أو انحراف قد يعترضها.
  - 3 المخرجات: و هي المحصلة النهائية لمجمل العمليات و المؤشرات في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة و تشمل نوعين:
    - مخرجات إنتاجية: تتمثل في القرارات والسياسات و التشريعات.
    - مخرجات وجدانية: تتمثل في نوعية التفاعل و العلاقات السائدة في محيط الجامعة، بما فيها مدى الرضا الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة وطلبة وإداريين و عمال فنيين.
  - 4 بيئة الجامعة: و هي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة الجامعية و تؤثر على أدائها و فعاليتها و هي صنفان:
    - بيئة داخلية: و تتضمن كل ما يقع في حدود الجامعة من كليات و أقسام، و التي تعبر عن مكان التفاعل، أجل تحقيق أهداف الجامعة و ووظائفها، و التي نقصد بها في بحثنا المناخ التنظيمي.
    - بيئة خارجية: والتي تعبر عن اتصال الجامعة بالمجتمع، حيث تتأثر الجامعة بكل الأحداث فيه.
- إضافة إلى ما سبق هناك ما يعرف بالتغذية الراجعة (feed-back) و هي التي ترتبط بالعمليات الإدارية و المخرجات و البيئة، بحيث أنها توفر للإدارة الجامعية معلومات تساعد على تحسين عملياتها و الرقابة على الجامعة ومخرجاتها<sup>2</sup>.

#### 4.5 صعوبات قياس الأداء في المنظمات الخدمائية(الجامعة)

- ترجع صعوبة قياس أداء أي منظمة خدمائية إلى الصعوبات التي عليها علاقة بطبيعة العمل في هاته المنظمات، و نذكر فيما يلي أهم المشاكل و الصعوبات:
- 1 طبيعة الخدمات العمومية: إن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمائية كالجامعة مثلا هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص12.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص12.

و ذلك انطلاقا من عدم دقة نتائج التقويم و القياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية. و نظرا أن المنتج الذي تقدمه المنظمات الخدمائية هم منتج غير ملموس (غير مادي)، حيث توجد صعوبة في قياس عوائد في شكل منتجات نهائية، و بالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين التكاليف و العوائد الناتجة منها، و لكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية الخدمات في المنظمات الخدمائية.

**2** الروتين: كنتيجة لغياب المعايير الكمية التي يعتمد عليها في قياس الأداء في ظل الأهداف القابلة للقياس الكمي، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة تلك الإجراءات.

**3** الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: تتعلق الصعوبات و الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في التضخم الوظيفي و سلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية، طول الإجراءات، خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية و ازدواجية تداخل الاختصاصات الوظيفية.

**4** غياب الرقابة الفاعلة: تسود المنظمات الخدمائية (الجامعة) حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة لعدم توفر الرقابة الفاعلة.

**5** قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس، فهناك قياس داخلي تعتمد فيه على الحقائق، و قياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي و المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

## 5.5. مقترحات لتذليل الصعوبات في المنظمات الخدمائية

يمكن تذليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية:

- السعي نحو صياغة أهداف المنظمات الخدمائية في شكل نتائج قابلة للقياس الكمي.
- فك التداخل و الازدواجية في ممارسة المهام و الاختصاصات، لتحديد المسؤولية عن الأخطاء و التجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المسائلة في رقابة الأداء.

- تطوير الجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية بما يساعد في إعادة توزيع الموظفين.
- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات.
- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية، و التزام المنظمة بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء<sup>1</sup>.

### 6.5. طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأسباب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط<sup>2</sup>.

ويحدد هاينز (Haynes) ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي<sup>3</sup>:

**1 المدخل الأول (تحسين الموظف):** إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف منها:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأن ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز الجهود لتحسين الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهب الموظف الجديدة و تنميتها.

<sup>1</sup> بو الشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 74.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 287.

<sup>3</sup> ماريو هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للأداء الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998، ص ص 276، 277.

- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها أو يبحثون عن أدائها وهذا يعي توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

- الوسيلة الثالثة: الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، وذلك بالاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد في التحسينات المرغوبة للموظف.

**2 المدخل الثاني (تحسين الوظيفة):** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهارات غير مناسبة أو غير ضرورية. إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الموظف خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الأداء إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

**3 المدخل الثالث (البيئة):** إن الموقف والبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال مدى مناسبة عدد من المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

كما أن هناك وسائل و أساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاج القوى البشرية منها: تنمية القوى البشرية، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، ديناميكيات الجماعة، التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 235.

## خلاصة الفصل

لقد استهدف هذا الفصل التعرف على أهمية الأداء الوظيفي كمتغير تابع في دراستنا و دوره في المنظمة، و ذلك بالاحاطة بجميع حيثياته من جهة و تبيان أهميته بالنسبة للفرد وللمنظمة من جهة أخرى، و وجدنا أن لأداء الموظف دور هام في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الموظف من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء.

وإن هذه الأهمية التي يحظى بها أداء الموظف هي السبب الرئيسي وراء سعي جميع المنظمات الإنتاجية منها و الخدماتية على حد السواء إلى العمل على محاولة جني أفضل مستويات الأداء وأقصى حدود الفائدة من كل موظف، ولعل أفضل مدخل يمكن للمنظمات الاعتماد عليه هنا هو ذلك المدخل الذي يبدأ بالجواب على سؤال أساسي يطرحه كل موظف يلتحق بالعمل وهو: ما هو مستوى الأداء المطلوب مني؟ وما هو المعيار الذي سيقوم عملي على أساسه؟ وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفعالية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. ويتبع هذا القيام بتحديد العوامل المؤثرة فيه كأساس لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسينه وتقويمه، و من بين أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي نجد المناخ التنظيمي. حيث سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

# ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم المناخ التنظيمي
  2. خصائص المناخ التنظيمي
  3. نظريات المناخ التنظيمي
  4. أنماط المناخ التنظيمي
  5. نماذج المناخ التنظيمي و أبعاده
  6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
  7. أهمية المناخ التنظيمي
  8. تحليل دور المناخ التنظيمي كمتغير
- خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات لأهميته المباشرة و غير المباشرة في مختلف المظاهر و السلوكات الإدارية و المتصلة بالأفراد داخل المنظمة، حيث يعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، و لذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة باعتباره مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية.

لقد ظلت المتغيرات المناخية بعيدة عن اهتمام المعنيين بقضايا التغيير و الإصلاح لعدم وضوح تأثيراتها المباشرة على العمل و الأداء، فهي تعد من المتغيرات الكامنة و غير المرئية التي تتطلب الغوص في أعماق المنظمات.

وفي هذا الصدد و من أجل التعرف على ماهية المناخ التنظيمي سنحاول الإحاطة بمختلف جوانبه من حيث بداية ظهور المفهوم و تعريفاته مع تناولنا لأهم الأسس المعتمدة في ذلك، إلى جانب تطرقنا لخصائصه و أهم نظرياته و أنماطه، كما أدرجنا نماذجه، ثم تعرضنا للعوامل المؤثرة فيه و أهميته، كما أشرنا إلى دور المناخ التنظيمي كمتغير.

## 1. مفهوم المناخ التنظيمي

### 1.1. بداية ظهور المفهوم

إن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم جديد، حيث أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات والمغاضبات بين إدارة المدارس وطلابها، وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فخشى أولياء الأمور أن يحيق النظام التعليمي الوبال البيئي، فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية "المناخ التعليمي" في المدارس، ونشر هالبن وكروفت (Halpin et Crofts) كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة (1963)، حيث يعد هذا الكتاب باكورة العمل الأكاديمي، إذ أنه أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي ثم اقتفى أثر الكاتبين عدد كبير من الكتاب في هذا المجال.

### 2.1. المفهوم والأسس المعتمد عليها

من الصعب إعطاء معنى واضح للمناخ التنظيمي، فالمتمعن في الدراسات والأبحاث يجد أن هناك اختلافاً في تعريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، وقد يعود سبب الاختلاف في جزء منه إلى الجانب أو الزاوية التي ينوي الباحث دراسة المناخ التنظيمي من خلالها، ويمكن تقسيم الأسس التي يعتمد عليها المفهوم إلى الأقسام التالية:

#### 1.2.1. الأساس الذي يعتمد عليه التعريف

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً "مجازياً"، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى وتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به

التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً.

إن كلمة "climat" مشتقة من الكلمة اللاتينية "clima" والتي تعني الإمالة "الميلان".

حسب "Toulson (P) et Smith (M)" المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة<sup>1</sup>. و هو الخاصية المفضلة أو غير المفضلة للبيئة الداخلية للمنظمة في نظر الأشخاص العاملين بها<sup>2</sup>. كما يتضمن المناخ التنظيمي حسب "Laflamme" مجموعة من الخصائص الخاصة بالمنظمة المستقرة نسبياً، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، كما تؤثر على سلوك أعضائها<sup>3</sup>.

توجد تعريفات عديدة للمناخ التنظيمي وذلك حسب المدخل النظري المتبنى من طرف الباحث: بالنسبة ل ليتوين وسترينجر المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من خصائص المنظمة التي تنتمي إلى عالم العمل، هاته الخصائص يمكن أن تكون مدركة مباشرة أو غير مباشرة من طرف الأشخاص العاملين بها، والتي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم، فالمناخ التنظيمي هو بمثابة المصفاة الذي يدرك بواسطته أعضاء المنظمة الواقع الذي يؤثر فيهم. هذا الإدراك يؤثر بعد ذلك أيضاً على دوافع العاملين، ويكون له نتائج على الرضا، الإنتاجية...<sup>4</sup>. وحسب خضير كاظم الفريجات وآخرون، المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها، وهو يعني مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية لأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها

<sup>1</sup> Toulson (P) et Smith (M) The Relationship Between Organizational And Employee Perceptions Of Personnel (management practices), public personnel management, Vol,23,no,3,fall,1994, pp 453,486.

<sup>2</sup> Werther (W), Daviks (K) et Lee-Gosselin (H), La gestion des ressources humaines, 2e éd., Cheneliér-cGraw-Hill, Montréal, 1990,p 70

<sup>3</sup> Laflamme (R), La vie dans les organisations. Des indicateurs de succès, Sainte-Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994, p59.

<sup>4</sup> Litwin (H), et Stringer (A), Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968, p214.

بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>. يرى كورنل (Cornell) أن المناخ التنظيمي يشير إلى تصورات الأفراد عن عملهم أو أدوارهم في العلاقة مع الآخرين في المنظمة<sup>2</sup>. و عرفه الكبيسي عامر بأنه محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، و كما يحللونها و يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة انتمائهم و ولائهم للمنظمة<sup>3</sup>.

### 2.2.1. مفهوم المناخ التنظيمي وطرق قياسه

في الواقع تعريف المناخ يتنوع تبعا لأبعاد التي تعتبر مهمة بالنسبة للمناخ، وهذا يختلف بدوره حسب المتغيرات المحتواة في هذه الأبعاد وتقنيات القياس المستعملة.

في هذا الموضوع يوضح كل من "James et Jones" أن الباحثين كانوا أكثر اهتماما لتطوير أدوات لقياس المناخ التنظيمي بدلا من تعريف مفهوم المناخ أولا، وهذا ما يمكن من توجيههم توجيهها سليما في مهمتهم. توجد ثلاث طرق لقياس المناخ التنظيمي، القياس المتعدد للسمات التنظيمية، القياس التصوري لأفراد، والقياس التصوري لسمات المنظمة:

**1** القياس المتعدد للسمات التنظيمية: إن هذا التقييم يتعلق بالتقييم الموضوعي لبيئة المنظمة أي أنه باستطاعتنا إدراك المناخ عن طريق البيئة وذلك عن طريق: حجمها، هيكلها، التكنولوجيا، وتحديد الأهداف، البيئة المادية، أسلوب القيادة... الخ. ووضع هذه التقييمات في علاقة مع السلوكيات الموضوعية مثل: الإنتاجية أو

<sup>1</sup> خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008. ص ص 257، 285.

<sup>2</sup> Thomas (R), The Organizational Climate of Schools, The Journal of Educational Administration, 22 (4), 1976, pp 442, 463.

<sup>3</sup> الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة)، ج2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص75.

التغيب عن العمل. وينطوي تحت هذا التصور المفهومي تعريف المناخ التنظيمي الأتي: " هو مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة حيث:

- تميزها عن غيرها من المنظمات.
- تكون في حالة مستقرة نسبيا عبر الزمن.
- تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

بالرغم من أن هذا الطريقة تتميز بالجاذبية بسبب موضوعيتها ودقتها في المعطيات المتحصل عليها، و سهولة جمعها، لكن من الممكن أن نخطأ في جمع المعطيات حول مناخ المنظمة عن طريق القياس الموضوعي لخصائص المنظمة، وذلك مرده: من جهة أن المتغيرات المدروسة كثيرة جدا بحيث يصعب تحليلها، حيث يصبح مصطلح المناخ بالنسبة لهذا المدخل يغطي كل شيء ويصبح مرادفاً "للحالة التنظيمية"، ومن جهة أخرى من الصعب شرح كيفية ارتباط الخصائص مع بعضها البعض.

وأخيرا يمكن القول أن الخصائص التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوك الأفراد في المنظمة، لأن تصوراتهم عن هذه الخصائص التنظيمية هي التي تؤثر على سلوكهم<sup>2</sup>.

**2** القياس الإدراكي للسمات الفردية: إن القياس التصوري أو المدرك للسمات الفردية، يعرف المناخ خاصة بعلاقته مع الخصائص الفردية مثل القيم، الحاجات، المواقف أو رضا العامل عن المنظمة. يتعلق الأمر برؤية كيف يدرك الفرد بيئة عمله، وليس كيف يصفها الآخرون له. ويعني بتعبير آخر: إدراك المناخ عن طريق حاجات الأفراد.

<sup>1</sup>Brunet (L) ,Brassard (A), Corriveau (L), Administration Scolaire et Efficacité dans Les Organisations, Editions Agence d'ARC, Montréal, 1991,p 362.

<sup>2</sup> Ibid , p363

هاته الطريقة تستخدم بقلّة في أبحاث المناخ، حتى و إن اعترف الباحثون أن المناخ ينتج عن إدراك للخصائص التنظيمية من خلال المتغيرات الفردية، فإن الباحثين الذين ينتمون لهذه المدرسة يؤكدون أن المناخ المدرك من العاملين له وظيفة أكثر لخصائصهم الشخصية عوضاً على خصائص المنظمة، وفي هذا الاتجاه لا يتعلق الأمر بقياس المناخ التنظيمي ولكن ببساطة قياس رضا الأفراد عن المنظمة<sup>1</sup>.

**3** القياس الإدراكي للسمات التنظيمية: إن القياس الإدراكي للسمات التنظيمية يؤلف بين الطريقتين السابقتين وهو الأكثر استعمالاً لأنه يأخذ بعين الاعتبار شخصية الأفراد والبيئة، أي انه يقيم المناخ عن طريق التصورات التي يحفظها الأفراد عن بيئة عملهم عن طريق عملية التفاعل المتبادل، وهذا ما تؤيده نظرية التفاعلية الرمزية التي تقول أن البيئة والفرد يتفاعلان معا ويتأثران تبادلياً<sup>2</sup>. يمكن من خلال هذا المدخل إعطاء التعريف التالي حسب "Pritchard et Karasick" إن المناخ التنظيمي هو الخاصية المستقرة نسبياً عبر الزمن، للبيئة الداخلية للمؤسسة:

- ينتج عن سلوك وسياسات أعضاء المنظمة، وخاصة إطارات التنفيذ.
- يدرك عن طريق أعضاء المنظمة.
- يساعد كقاعدة لترجمة وتفسير الوضعية التنظيمية.
- يوجه الأنشطة<sup>3</sup>.

هذا المدخل يؤلف بين العوامل التنظيمية والخصائص الشخصية للأفراد، حيث يعرف المناخ وكأنه وسيلة لتصورات الأفراد العاملين حول بيئتهم اليومية. نجد أن هذا التعريف يوافق نظرية لوين (Lewin) التي تنص على المعادلة التالية:

<sup>1</sup> Brunet (L), Le climat de Travail dans Les Organisations : Définition, Diagnostic et Conséquences, éditions Agence d'Arc, Montréal, 1983, p57.

<sup>2</sup> Michel Nadeau, participation au capital social et climat du travail, thèse présentée pour l'obtention de (Phd) en relation industrielle, Département de Sciences Sociales, Université Laval, Québec, 1997, p104.

<sup>3</sup> Brunet (L), opcit, p 8.

$$C = f(PxE)$$

مع  $C$  سلوك الفرد،  $P$  شخصية الفرد و  $E$  المحيط

سلوك الفرد " $C$ " يتأثر بشخصيته " $P$ " أي بمهاراته وخصائصه الفيزيائية والنفسية، و أيضا بالبيئة المحيطة به " $E$ ". وبالتالي فالمتغيرات التنظيمية تتفاعل مع شخصية الأفراد لتنتج تصورات أو إدراكات عن السمات التنظيمية، وبما أن الإدراك هو عملية نفسية تؤثر في السلوك، والمناخ هو جوهره ظاهرة مدركة، فمن المنطقي أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يستطيع أن يؤثر في السلوك أثناء العمل و أيضا على الأداء الفردي والمؤسسي.

لويين (Lewin) في سعيه لوصف الدينامية الأساسية التي تربط السلوك الإنساني بالمنبهات البيئية يرى ما يلي: " لكي نصف جيدا المجال النفس-اجتماعي، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عناصر محددة مثل الأهداف الخاصة، المحفزات، الحاجات والعلاقات الاجتماعية، وكذلك الخصائص العامة لمجال البحث، مثل: الجو "l'atmosphère" (مثلا: الصداقة، الجو متوتر أو عدائي)، أو مثل درجة الحرية"<sup>2</sup>.

إن البيئة الاجتماعية-النفسية أو مناخ جماعة العمل تؤثر بشدة في النتائج المحصل عليها من هذا الأخير، والمناخ يتأثر أيضا بقيادة الجماعة، وفيما يخص المظهر الإدراكي والذاتي للمناخ يشير "Gadbois" إلى أن هناك نقطتين يتفق عليهما معظم الباحثين هما: الطبيعة الإدراكية والذاتية للمناخ والتأثير الذي يمارسه على السلوك الفردي ونتائج المنظمة<sup>3</sup>.

\* C=comportement, P=personnalité, E= environnement.

<sup>2</sup> Lewin ( K), *Field theory in social science*, Ed Harper and Bros, New York, 1951, p241.

<sup>3</sup> Gadbois (C), *L'analyse Psychologique des Organisations. Le climat et ses Dimensions*, Année psychologique, 74, 1974, p 264.

بالنسبة لهذا المدخل الإدراكي يشير "Guion" أنه من الأحسن أن نقول بصحة إدراك السمات التنظيمية باستخدام قياس خارجي وموضوعي للحالة أو على الأقل التحقق من الفرق داخل المجموعة في الإدراكات المحصل عليها، وذلك أن الأفراد داخل المجموعة يمكن أن تتشارك في نفس التصورات مع وجود اختلافات غير دقيقة.

من جهة أخرى، التحقق من الإدراكات بواسطة ملاحظة الوضعية يمكن أن تطرح صعوبات، وكذلك السلوك (موضوع الإدراك) يمكن أن يكون نادر الحدوث بحيث أن الملاحظ الخارجي يكون له حظ قليل لملاحظته، و أيضا السلوك يمكن أن يحدث بشكل دائم، لكن يكون من الصعب ملاحظته من الخارج.

في الواقع بالنسبة هالبن وكرافت "Halpin et Crofts" فإن السلوك المدرك أكثر أهمية من السلوك الفعلي، لأن الإدراكات هي التي تؤثر على مكونات العمل<sup>1</sup>. أما بالنسبة للمظهر الإدراكي والذاتي للمناخ، ليكرت يؤكد أن رد فعل الفرد نحو حالة معينة لا يتوقف على المميزات المطلقة للتفاعل فقط، بل على الفاعل التنظيمي، أي بالطريقة التي ينظر بها للأشياء وليس الواقع الموضوعي. في نظريته التنظيمية ليكرت يؤكد على الأهمية الأساسية للمميزات التنظيمية المدركة من قبل الفرد داخل النظام: المتغيرات السببية (الهيكل، القيادة، التكنولوجيا) تتفاعل مع شخصية الفاعلين في المنظمة من أجل إنتاج إدراكات و التي عن طريقها يمكن فهم العلاقات بين المتغيرات السببية والمتغيرات التابعة (الرضا، الغياب، الإنتاج).

بالنسبة إلى ليكرت أن أعضاء المنظمة لديهم إطاران مرجعيان من أجل تقييم المناخ: جماعة العمل والمنظمة في مجملها، حيث يشير هنا أن سلوك الإطارات العليا له أثر كبير على المناخ بينما الإدارة السفلى لها تأثير أقل.

<sup>1</sup>Anderson (S), The Search for School Climate, A review of the research, Review of Educational Research, 52 (3) 1982, pp 368,420.

يمكن أن نقول إذن، أن قياس إدراك السمات التنظيمية يتكون من التقييم الأنسب للمناخ التنظيمي الذي يصبح معرّفاً كالأتي: " المناخ التنظيمي هو الإدراك المحفوظ به من طرف أعضاء المنظمة، المتعلق بالممارسات التنظيمية (السياسات، إدارة الموارد البشرية) التي تتولى إدارتها".

### 3.2.1. مفهوم المناخ التنظيمي حسب المستويات المتعددة

من خلال استعراضنا للاختلاف مفهوم المناخ التنظيمي بحسب المداخل المنهجية المتبناة من طرف كل باحث، نستخلص أن الاختلاف في المفهوم مرده أيضاً إلى مستويات قياس المناخ التنظيمي:

**1 المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:** أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

**2 المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:** أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ، أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين.

**3 المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:** يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، المستوى التعليمي، موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، الأردن، 2007، ص13.

### 4.2.1. المفهوم و مداخل المناخ التنظيمي

ومما سبق عرضه أيضا، يمكن الإشارة إلى المداخل المتبناة لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي، والتي تعتبر جميعا للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريفه:

#### 1 المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الفرد، ونجد أن هذا المدخل مماثل لمدخل الخصائص أو السمات التنظيمية(الذي سبق ذكره)، وبناءا على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

#### 2 المدخل الإدراكي:

ويركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

#### 3 المدخل التفاعلي:

يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل التنظيم.

#### 4 المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتقاهمون معا لتفسير المواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويقوم على أساس التفاعل بين المجموعات و يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد والمجموعات، وان تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص14.

## 2. خصائص المناخ التنظيمي

- من خلال تعريفات المناخ التنظيمي نجد أن هناك اتفاق على الجوانب التالية:
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية (المادية وغير المادية)، و التي يمكن عن طريقها تمييز منظمة عن أخرى<sup>1</sup>.
  - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين.
  - التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي، لأن سلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة.
  - تلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، ومن خلال الفلسفة التي تتبناها.
  - تتصف خصائص المناخ التنظيمي بشيء من الثبات النسبي.
  - المناخ لا يعني ثقافة المنظمة كما لأنه ليس بمصطلح بديل عنها.
  - المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق<sup>2</sup>.
  - تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 309

<sup>2</sup> نور سالم جحلان، أثر لمناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، (دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1979، ص24.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 73 .

### 3. نظريات المناخ التنظيمي

إن الاطلاع على معظم الأبحاث التي تناولت المناخ التنظيمي في المنظمة يمكن من استخراج استبيانيين متداولي الاستعمال، الأول ينتسب لـ هالبن وكروفت (1963) والاستبيان الثاني من عمل رنسيس ليكرت (1972)، وفيما يأتي سنستعرض نظرية كليهما:

#### 1.3. نظرية هالبن وكروفت

قام "Halpin et Crofts" بتصميم استبيان (QCDQ)، مستوحى من دراسة هالبن حول سلوك القادة في جامعة أوهايو في الخمسينيات. كما أن تطور استبيان (QCDQ) يتركز على مبدئين أساسيين وهما:

- أ. الطريقة التي يسلكها القائد أقل أهمية من الطريقة التي يرى بها أعضاء المجموعة سلوكه، و ادراكات سلوك القائد تحدد سلوك أعضاء الجماعة، وبالتالي تمكن من قياس المناخ التنظيمي.
- ب. إن أحد المحددات الرئيسية لفعالية المدرسة كمنظمة، تتمثل في مهارة المدير في خلق مناخ، يستطيع مع أعضاء الجماعة الآخرين أن يبادروا ويكملوا سلوك القائد<sup>1</sup>.

وباختصار فإن هذين المبدئين يعكسان جيدا القياس الإدراكي للخصائص التنظيمية لكل من "Pritchard et karasick" أي أن السلوك الفرد يتأثر بإدراكه لبيئة عمله، هذا الأخير يتحدد بشكل كبير بسلوك الإطارات في المنظمة.

#### 2.3. نظرية ليكرت

في الواقع أن ليكرت يجمع مؤشرات المناخ التنظيمي تحت ثلاث أنواع من المتغيرات: سببية أو مستقلة، وسيطة ونهائية. المتغيرات السببية تكون تحت

<sup>1</sup> Thomas (R), *The Organizational Climate of Schools*, The journal of Educational Administration, 22 (4), 1976, p 446.

مراقبة المنظمة التي تحدد هيكل المنظمة (آلي أو ميكانيكي...الخ)، نمط القيادة السائد (تسلطي، تشاركي...)، الأهداف، السياسات وإدارة مختلف الجماعات التي تكون المنظمة. بالنسبة للمتغيرات الوسيطة فهي تنتج في أغلبيتها من المتغيرات السببية المختارة من الإدارة، هاته الأخيرة تشترط الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد في المجموعات أو فرديا لإيجاد نتائج، حيث تنعكس على المواقف، التحفيز والادراكات التي تؤثر على السلوك المتبنى. إذن هم في الواقع متغيرات النسق التنظيمي: الحوافز، الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار، وضع الأهداف، المراقبة والتأثير. أخيرا ليكرت يربط خصائص سير العمل الداخلي للمنظمة بفعاليتها، معرفة بواسطة المتغيرات النهائية مثل: نسبة الدوران، خسائر، نوعية...الخ، حيث أن المتغيرات الوسيطة تؤثر على المتغيرات النهائية<sup>1</sup>.

#### 4. أنماط المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ليس نمطا واحدا، أو صفة ثابتة يمكن تطبيقها في أي بيئة و في أي ظروف، بل تؤدي الاختلافات البيئية والطبيعية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ مميز لكل منظمة. كما هو الحال للأبعاد فقد أجريت تصنيفات كثيرة للأنماط استند بعضها إلى رؤية نظرية واستند بعضها الآخر إلى نتائج دراسات قام بها باحثون مختصون، وفيما يلي عرض لنموذجين مفسرين للأنماط المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين:

<sup>1</sup> Likert (R), Le Gouvernement Participatif de L'entreprise, Gauthier-Villars, 1974, Paris, p56.

#### 1.4. نموذج ليتوين وسترينجر

يمكن تلخيصه في ثلاثة أنماط كما يلي:

##### 1 المناخ التساطي:

و هو الذي يعتمد بشكل تام على استخدام السلطة الرسمية و التي تستخدم بشكل دائم ومستمر، و كل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

##### 2 المناخ الديمقراطي:

يقوم على الاتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات وتحقيق الأهداف و التشجيع على المناقشة و تبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

##### 3 مناخ الانجاز:

و هو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفير للعاملين سبل التقدم المهني، وإمدادهم بصفة مستمرة بمعلومات على أدائهم في العمل من خلال التقارير<sup>1</sup>.

#### 2.4. نموذج ليكرت

إن القياس الإدراكي للمتغيرات السببية والوسيطية تمكن من تحديد المناخ السائد في المدرسة كنموذج للتنظيم، حيث أن ليكرت استطاع تحديد نمطين كبيرين من المناخ يتعلقان بأربعة أنظمة من التسيير<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 63.

<sup>2</sup> Ibid, p83.

### 1.2.4. المناخ الاستبدادي

#### 1 النظام الأول تسلطي\_مستغل:

هذا النوع من المناخ يتميز بانعدام الثقة بين الإدارة و الأساتذة، وبالتالي تُأخذ معظم القرارات من الإدارة العليا. و يعمل الأفراد في جو من التهديد و العقاب و مكافئات مناسبتيه، العلاقة بين الرؤساء و الأساتذة نادرة جدا و حذرة، كما أن عملية المراقبة متركزة في القمة.

#### 2 النظام الثاني السلطوية الأبوية:

في هذا النظام تكون للإدارة ثقة تكميلية نحو الأساتذة. في معظم الأحيان تأخذ الإدارة كل القرارات لوحدها لكن تستشير في بعض الأحيان الأساتذة بشكل فردي، و تستعمل لتحفيز الأساتذة المكافئات و أحيانا العقاب. عملية المراقبة دائما متركزة في المستوى الأعلى للإدارة، لكن يتم التفويض في بعض الأحيان إلى المستويات الوسطى.

### 2.2.4. المناخ التشاركي

#### 1 النظام الأول الاستشاري:

في هذا النظام للإدارة ثقة متوسطة نحو الأساتذة، العقاب و المكافئات يستعملان في المناسبات من أجل تحفيز الأساتذة. اتخاذ القرارات العامة يكون في القمة، لكن القرارات النوعية يتم اتخاذها في مستوى الأدنى. عملية المراقبة يتم تفويضها إلى المستويات الوسطى و الدنيا مع وجود شعور بالمسؤولية، تحقيق الأهداف يكون بأسلوب التسيير الذي يُميز هذا النوع من المناخ الديناميكي.

#### 2 النظام الثاني:الجماعة المتشاركة:

يتميز هذا النوع من المناخ بالثقة التامة من الإدارة في الأساتذة. تُتخذ القرارات على جميع مستويات المنظمة. كما يكون نمط الاتصال تصاعدي، تنازلي و أفقيا. مشاركة و إشراك الأساتذة و وضع أهداف للأداء على أساس أهداف تساعد

في تحفيز الأساتذة. يتم تفويض عملية المراقبة إلى جميع المستويات، و يشارك فيها كل المدرسين.

تحت هذا النوع من المناخ، الإدارة والمدرسين يكونون فريقا يهدف لتحقيق أهداف وغايات المنظمة التي أنشئت في شكل تخطيط استراتيجي.

### 5. نماذج المناخ التنظيمي و أبعاده

إن الاختلافات القائمة حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي أمر طبيعي، حيث يصمم الباحثين نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلية فسيدفعه هذا إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم، مثل الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، والأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجا على أساس المدخل الذاتي فإنه يتجه إلى أبعاد مختلفة كليا على الأبعاد السابقة مثل: التأييد والرضا وغيرها.<sup>1</sup> كما قد يرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل التي أجريت دراستها سواء أكانت مؤسسات صناعية أو خدماتية، مؤسسات قطاع عام أو قطاع خاص.

سوف أتطرق لبعض نماذج المناخ التنظيمي المختلفة من وجهة نظر بعض الباحثين، وما لهذه الأبعاد من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بوجه عام ومن هذه النماذج ما يلي:

#### 1.5. نموذج كامبل وزملاؤه (Campbell et al)<sup>2</sup>

يعتبر هذا النموذج من الإسهامات الجادة في هذا المجال، حيث قدم "كامبل وزملاؤه" مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سليمان، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، عمان، 11، ع1، ص 40.

<sup>2</sup> هاني الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص ص 147، 148.

أبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي:

هيكل بناء المنظمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، الانجاز، التدريب، المخاطرة والأمان، الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التمييز والتشجيع و كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام<sup>1</sup>.

### 2.5. نموذج ليتوين وسترينجر<sup>2</sup>

قام كل من ليتوين وسترينجر بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي، والتعرف عليه ومدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، وقد لقيت وجهة نظر الباحثين اهتماماً وموافقة من الباحثين الآخرين واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس لتصورات العاملين للمناخ التنظيمي وتتمثل في تسعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفاء، الدعم، التشجيع، المعايير، التعارض و الانتماء.

### 3.5. نموذج بترسون وتيم (Peterson et Timm)<sup>3</sup>

و يفترض بالمنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتميز بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية: الثقة، المساندة و التشجيع، المشاركة في القرارات، الاتصالات الصاعدة، صدق الإدارة و صراحتها و الاهتمام بتحقيق الأداء.

### 4.5. نموذج جلايمر (Glimer)<sup>4</sup>

حدد جلايمر أربعة أبعاد أساسية لقياس المناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف و نمط القيادة.

<sup>1</sup> عامر بن خضير الكبسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص64.

<sup>2</sup> خالد الهبتي و يونس طارق، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، م11، ع4، ص5.

<sup>3</sup> Timm (P), Brent and Peterson (D), *People at work Human Relation In Organization*, West Publishing Co, Minnesota, 1982, p104.

<sup>4</sup> خالد الهبتي و يونس طارق، نفس المرجع السابق، ص5.

**5.5. نموذج ليكرت<sup>1</sup>**

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها و على تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، حيث حدد مكونات المناخ التنظيمي إلى :

- الاتصالات- القرارات- التكنولوجيا- الاهتمام بالعاملين.

**6.5. نموذج لولر و زملائه (Lawler et al)<sup>2</sup>**

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من الأبعاد الفرعية:

**المجموعة الأولى** تتعلق بالهيكل التنظيمي و تحتوي على:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية في المنظمة.

**المجموعة الثانية** والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

- نظم القيادة.
- نظم المكافأة.
- نظم مواجهة الصراعات.
- حل التناقضات التنظيمية.

نلاحظ على هذه التصنيفات أنها متباينة نوعا ما، حيث ذكرت بعض الأبعاد في بعض النماذج في حين لم تذكر في أخرى، كما يلاحظ أن بعضها لا يفرق بين الأبعاد والعناصر فقد أشار جليمر مثلا: الهيكل التنظيمي على أنه بعد في حين أنه

<sup>1</sup> الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>2</sup> بوجمعة نقيل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

سجل من العناصر عند أغلبية الباحثين، و لعل هذا ما يشير بوضوح إلى أنه ليس من السهل التفريق بدقة بين الأبعاد والعناصر. كما يظهر أيضا أنه ليس هناك إجماع بين الباحثين على ماهية الأبعاد، و يعود هذا إلى تباين تصوراتهم واختلاف بيئة العمل، واختلاف المداخل العديدة لدراسة تلك الظواهر.

## 6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تشير الدراسات و البحوث بتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل و هي:

### 1.6. الموارد المادية والاقتصادية المتاحة

لا شك أن كفايتها تحقق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثقة، بخلاف العسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم و يقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الأساسية للتواجد المريح<sup>1</sup>.

يدخل في الجانب المادي أيضا كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع و الخطط والبرامج، نظرا لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب من إرباك للعمل و تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم ومصداقية القائمين على العمل.<sup>2</sup>

### 2.6. النمط القيادي أو الإشرافي

إن الفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين و طريقة تعاملهم مع المرؤوسين و ما يتفرع عنها من أساليب اتصال و التحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء للمنظمة و يحفز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي لمنفرد الذي يوجي بالتسلط و القسر، و يحد من المشاركة و يشيع الخوف والملل في النفوس.<sup>3</sup>

يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم و مشاكلهم واهتماماتهم، وإصغائها لأفكارهم

<sup>1</sup> الكبيسي عامر، نفس المرجع السابق، ص66.  
<sup>2</sup> حضور صلاح محمد، عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، معهد الإدارة العامة، مجلة الفكر الشرطي، ج34، عدد02، الرياض، 2003، ص76.  
<sup>3</sup> الكبيسي عامر، المرجع السابق، ص66

واقترحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء و الولاء، و على مستوى إخلاصهم و أدائهم للعمل، و بالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجابا أم سلبا. و لذلك تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين<sup>1</sup>.

### 3.6. السياسات الإدارية

كلما كانت السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات والأجور و الموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، موضوعية و عادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ مشجع، أما إذا كانت متحيزة و عشوائية، أو أنها غير موجودا أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية و جعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم و مضعفا للمعنويات<sup>2</sup>.

### 4.6. القيم المهنية للعاملين والمهنيين على مختلف مستوياتهم ومهنتهم

إن المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة و التي تحترم الفرد و تحرص على رفاهيته و تحافظ على كرامته، تصبح مكانا آمنا للبقاء و العطاء. أما القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفقا لمعدلات الربح و الخسارة، أو توظف حاجات الأفراد و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في تحفيزهم لتترك المنظمة<sup>3</sup>.

### 5.6. الهياكل التنظيمية

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة و مفتوحة و مستوعبة للظروف و متفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة على الإبداع و التكيف مع الحالات. أما الجمود و الروتين والمركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات، و الهرمية في الاتصالات

<sup>1</sup> حضور صلاح محمد، مرجع سابق، ص72.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر، المرجع السابق، ص66.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 66.

فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً و  
مثبطاً.

## 6.6. خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية

إن عوامل العمر و السن و الجنس و الشهادة و الخبرة السابقة و فلسفة  
الأفراد نحو الحياة و المستقبل و غيرها من العوامل الشخصية، تلعب دوراً في  
خلق الأجواء الإيجابية و السلبية.

و قد صنف الطجم و السواط العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث  
فئات هي<sup>1</sup>:

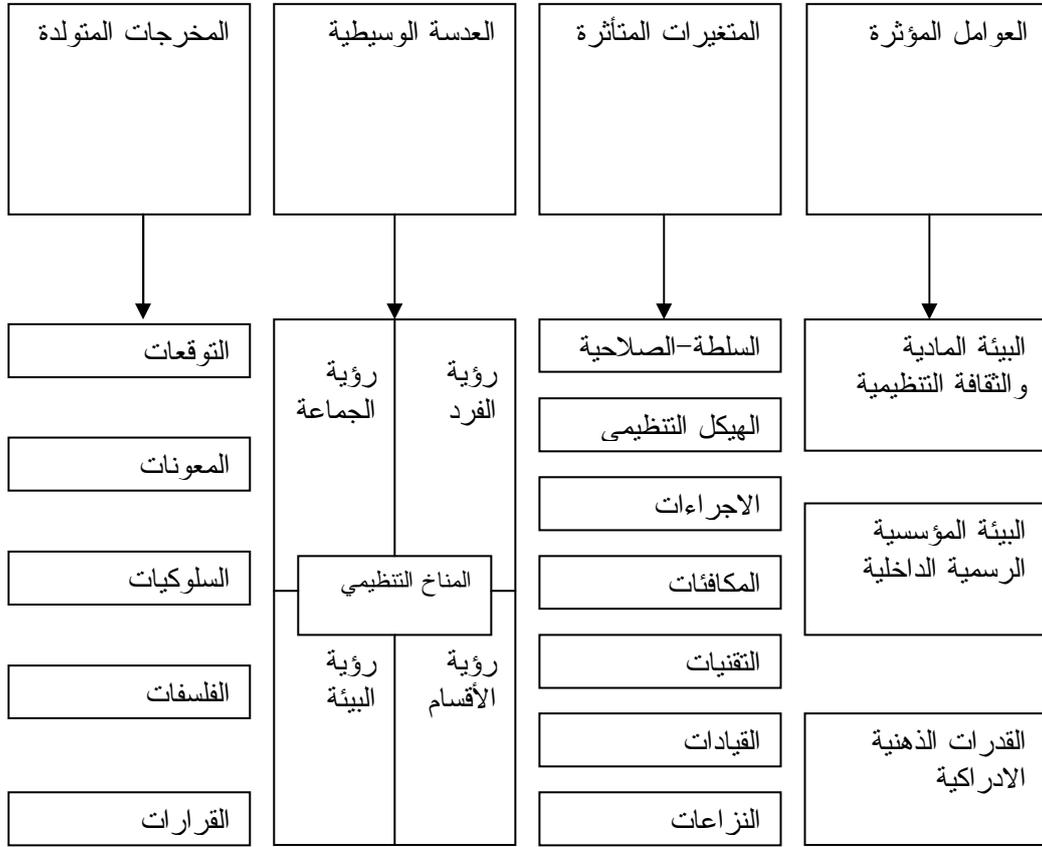
**1 عوامل التأثير الخارجي:** تشمل هذه العوامل ثقافة التنظيم، ظروف العمل، البيئة  
الخارجية، البيئة التقنية، البيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة و ولائهم، المشاكل  
الأسرية.

**2 عوامل تنظيمية:** تشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي  
المتبع، استحالة التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، العبء الوظيفي،  
الغموض، نظام الأجور و الحوافز، أهداف المنظمة، درجة الإثراء الوظيفي،  
التناقضات و الصراعات التنظيمية.

**3 عوامل تأثير الأشخاص:** تشمل هذه العوامل قدرات الفرد، تناقض القيم، درجة  
المخاطرة.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الشكل أدناه كنموذج يبين أهمية  
العوامل المؤثرة و المتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي و  
المخرجات المتولدة عنه كما نراها في الشكل 1:

<sup>1</sup> الطجم عبد اله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض اله، السلوك التنظيمي: المفاهيم التطبيقات و النظريات، دار حافظ للنشر و  
التوزيع، جدة، 2000، ص ص 252. 253.



الشكل 1 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

## 7. أهمية المناخ التنظيمي

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهميته المباشرة و غير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمة، و كذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها و تحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه و بين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة السببية بينه و بين القيادة في المنظمة، و تظهر العلاقة أيضا بينه و بين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق

الانسجام بين الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد العاملين في المنظمة. كذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد و بالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد و البيئة التنظيمية بشكل عام<sup>1</sup>.

و يمكن أن نلخص أهمية المناخ التنظيمي في العناصر التالية:

- يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي لأفراد العاملين.

- يتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي، إلا أن بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار والثبات، وهي تستدعي العمل دائما للموائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

- إن المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في التعاون والانسجام و الثقة يعاني من أبعاد سلبية وأثار سلوكية، تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.

- إن خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها، يعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار<sup>2</sup>.

## 8. تحليل دور المناخ التنظيمي كمتغير

حول طبيعة الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك آراء ثلاثة: البعض يرى أن المناخ متغير مستقل، و هناك من يرى أنه متغير وسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع. و يمكن تناول هذه الآراء على النحو التالي:

<sup>1</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص30.

<sup>2</sup> خضير كاظم الفريجات وآخرون، نفس المرجع السابق، ص258.

### 1.8. المناخ التنظيمي كمتغير مستقل

يرى أصحاب هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا ومستوى الأداء. ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد إدراكه بفرص الانجاز و الترقية في التنظيم. في حين يذكر البعض الآخر إلى أن اهتمام التنظيم بالعاملين فيه و تدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري، و تجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء<sup>1</sup>.

في دراستي الحالية اعتبرت المناخ التنظيمي متغيرا مستقلا من خلال عناصره الثلاث (البيئة المادية للعمل، التعاون و الحوافز).

### 2.8. المناخ التنظيمي كمتغير تابع

يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعدد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي و النمط القيادي، و من ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي.

يشير البعض إلى أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي، فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليص مستوى التناقض بين ادراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي و المناخ التنظيمي المرغوب فيه. كما يصف آخرون بأن اختلاف خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و أنماط القيادة و الافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، و الذي ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالدافعية والسلوك و الأداء و غيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد الوزان، المناخ و علاقته بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 29

<sup>2</sup> خالد محمد الوزان، نفس المرجع السابق، ص 30.

### 3.8. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط

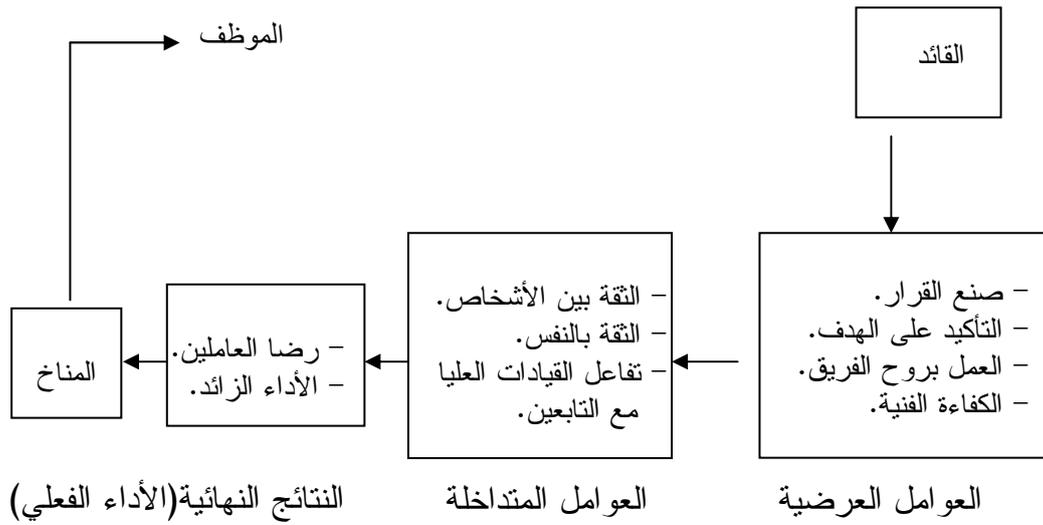
يرى أصحاب هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي من ناحية و ادراكات و اتجاهات الأفراد، ومن ثم الأداء و الرضا من ناحية أخرى. و يشير رنسيس ليكرت إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور الوسيط بين برامج التطوير و التحديث من ناحية والأداء و الرضا من ناحية أخرى.

في دراسة قام بها "ليتون و سترنجر" على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، فقد وجد الباحثان في هذا الجانب أن اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية و الرسمية و درجة المشاركة في اتخاذ القرارات و مدى تعاضد التعاون و العمل الجماعي وغير ذلك، قد أدى إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي و التي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية و الرضا و الأداء<sup>1</sup>.

كما أوضح ليكرت (R. Likert) بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقا لدرجة اعتماد و ثقة الإدارة في المرؤوسين، و التي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي النظام الاستشاري بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء و المرؤوسين عند حده الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.

كما يضيف ليكرت أن سلوك الإدارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات، هذه العوامل الأساسية والرئيسية يمكن أن تصنف على أنها: عرضية، متداخلة ومخرجات نهائية. والشكل التالي يبين علاقة العوامل الثلاث بالمناخ التنظيمي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص41.  
<sup>2</sup> واصل جميل المومني، نفس المرجع السابق، ص28.



الشكل 2 علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي

إن العوامل العرضية هي التي يمكن للقادة أن يحددها و يحدثوا فيها التغيير المطلوب و من الأمثلة على ذلك: صنع القرار، تأكيد الهدف، العمل بروح الفريق و الكفاءة المهنية.

في حين تعكس العوامل المتداخلة الحالة الداخلية وصحة المنظمة و التي بدورها تكون من مترتبات العوامل العرضية التي تسود أجواء النظام و تشكل ثقة القائد بنفسه مثالا على العوامل المتداخلة، و يؤثر ذلك كله على مخرجات النظام و على بعد الأداء الفعلي الذي يتم الحصول عليه كما، و يعد الرضا الوظيفي مثالا على متغير النتائج النهائية<sup>1</sup>.

كذلك فللمناخ التنظيمي آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، و بالتالي على إنتاجيتهم وأدائهم و على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>. كما أن توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة، إذ يمثل المناخ التنظيمي طريقا شائكا أو سالكا للأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> واصل جميل المومني، نفس المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الله الطجم، طلق السواط، السلوك التنظيمي، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة، ص 330.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 29

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ماهية المناخ التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في دراستنا، و رأينا أن مفهوم المناخ التنظيمي يختلف تبعاً للمدخل النظري المتبنى من طرف الباحثين و حسب طرق القياس المختلفة، فمنهم من يبنى القياس المتعدد للسّمات التنظيمية و البعض الآخر يتبع القياس الإدراكي للسّمات التنظيمية، و آخرون يفضلون التأليف بين الطريقتين و هذا ما اتبعته في دراستي الراهنة. و لكن تبقى خصائص مشتركة للمناخ التنظيمي يتفق عليها معظم الباحثين بكونه يشير إلى مجموعة الخصائص المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي يتم إدراكها من طرف العاملين بها، و التي تؤثر على سلوكهم.

كما تعرضنا إلى أهم نظريات و مداخل دراسة المناخ التنظيمي التي تساعد على بلورة الأسس التي تتحدد بناءً عليها اتجاهات دراسته و فهم دوره و تأثيره في السلوك التنظيمي، مما يساعد على بلورة أبعاده و عناصره من ناحية و كذلك علاقته بالجوانب و الظواهر الأخرى في دراسة السلوك التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعتبر تارة كمتغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا و مستوى الأداء و هو ما أخذنا به في دراستنا، و يعتبر تارة أخرى كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية و الدافعية و الرضا و الأداء، و أخيراً كمتغير تابع أي أنه نتاج خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي، و من ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييراً مماثلاً في خصائص المناخ التنظيمي. و بالتالي فإن أهميته تبقى كامنة و متزايدة باستمرار في فاعلية المنظمة. فالاهتمام بكل مكوناته و بكل جزئياته في منظماتنا يعد أمراً في غاية الأهمية، نظراً لعلاقته المباشرة و غير المباشرة بمختلف المظاهر و السلوكيات الإدارية و المتصلة بالأفراد داخل المنظمة، و سوف نبرز العلاقة الموجودة بين عناصر المناخ التنظيمي المتناولة في الدراسة و الأداء الوظيفي في الفصل الموالي.

# عناصر المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

تمهيد

1. الحوافز
  2. بيئة العمل المادية
  3. التعاون
- خلاصة الفصل

## تمهيد

تناولنا في الفصلين السابقين ماهية كل من الأداء الوظيفي و المناخ التنظيمي و في هذا الفصل سنحاول الإحاطة بمختلف جوانب عناصر المناخ التنظيمي المتناولة في الدراسة من حوافز مادية و معنوية و بيئة مادية للعمل و تعاون، مع توضيح علاقتها بالأداء الوظيفي.

و على هذا النحو، ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام، في قسمه الأول سنتعرض للحوافز من حيث المفهوم بالإضافة إلى فصله عن المفاهيم المتداخلة معه، خصائص الحوافز، آلية عملية الحفز، النظريات المفسرة للحوافز، أنواع الحوافز بما فيها المادية و المعنوية ثم إلى علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

في القسم الثاني سنتطرق إلى بيئة العمل المادية مع التعرض لأهم متغيراتها و علاقتهم بالأداء الوظيفي، و ذلك بتناول علاقة كل من وسائل و أثاث المكتب و خدمات التغذية و الإسكان و النقل بالأداء الوظيفي ثم علاقة ظروف العمل المادية من إضاءة و حرارة و برودة و ضوضاء على الأداء الوظيفي إضافة إلى تناول ظروف الزمن و وسائل الراحة.

أما القسم الثالث ندرس فيه عنصر التعاون محيطين في ذلك بمفهومه، أنواعه، أهميته و مجالات التعاون في التنظيم، بطرح دراسة شيبستر برنارد عن النسق التعاوني.

## 1. الحوافز

تحضى الحوافز باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي معا. و السبب في ذلك يعود إلى أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها و بعلاقتها الايجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط التنظيمي. فالاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي و رفع كفايتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث يُؤخذ الأداء على أنه محصلة لقدرة الموظف و تحفيزه.

## 1.1. مفهوم الحوافز

ليس ثمة اتفاق شامل حول تعريف دقيق لكلمة "حافز"، بحيث استعملت تعابير مختلفة للتدليل على الشيء ذاته منها: حافز، دافع، مثير، منبه.... كما يختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر، و من موسوعة لأخرى و من قاموس لآخر:

بالنسبة لحسن عبد الغني الحوافز هي مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي)، و يوجه الفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة<sup>1</sup>. و يعرفها مجدوب على أنها كل الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، و توجه سلوكه على نحو معين<sup>2</sup>. فالعامل الذي يشعر بحاجة إلى المال (الدافع) يدفعه هذا الشعور إلى البحث عن عمل معين يكون أجره مرتفعا(حافز).

ويرى العمري أن الحوافز هي أساليب و وسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية<sup>3</sup>. أما بالنسبة ل نبييل رسلان فالحوافز هي مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار بالقيام بالعمل بكفاءة<sup>4</sup>. كما يرى محمود السيد أبو النيل أن الحوافز هي الإجراءات أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها

<sup>1</sup> حسن محمد عبد الغني، مهارة إدارة السلوك الإنساني (متطلبات التحديث المستمر للسلوك)، ط1، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2002، ص161.

<sup>2</sup> المجدوب فاروق، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص342.

<sup>3</sup> العمري عوض سعيد، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية خالد العسكرية، 2003، العدد72، ص86.

<sup>4</sup> نبييل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، 1978، ص19.

الإدارة في شكل مادي و الذي يتمثل في النقود، أو في شكل معنوي و الذي يتمثل في التقدير أو هما معا، بهدف حفز العامل و دفعه لزيادة إنتاجه كما و نوعا و إشباع حاجاته<sup>1</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تقوم بإعدادها الإدارة للتأثير على العاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجية، و بهذا المفهوم تختلف و تفترق عن الدوافع النابعة من داخل العامل ذاته.

## 2.1. المفاهيم المرتبطة و المتداخلة مع مفهوم الحافز

إن الحوافز الإنسانية عامة مفهوم في غاية التعقيد بسبب تداخل هذه الأخيرة و ارتباطها مع قوى أخرى توجه السلوك، لذلك نحاول تمييز كل منها على حدا كما يلي:

### 1.1.2.1 مفهوم الدافع (Motive)

حسب كيث ديفز (Keith Davis) الدافع عبارة عن تلك القوى الداخلية في الكائن الحي و التي تدفعه للقيام بسلوك معين بهدف إشباع ذلك الدافع<sup>2</sup>. إن الفرق بين الدوافع و الحوافز هو أن الدوافع قوى داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معينة و تتباين هذه الدوافع من شخص لآخر، أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد و تلعب البيئة الخارجية دورا كبيرا في هذا الشأن<sup>3</sup>.

### 2.2.1 مفهوم الحاجة (Besoin)

هي كل ما يفتقر إليه الكائن حفاظا على حياته و جنسه، حيث أن هناك حاجات نفسية و اجتماعية و بيولوجية<sup>4</sup>. و عند أحمد عزت راجح الحاجة هي مصطلح يطلق على أوجه النقص التي تقوم على متطلبات معينة جسمية أو متعلمة أو على

<sup>1</sup> محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص351

<sup>2</sup> كيث ديفز، ترجمة سيد عبد الحميد موسى، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص295.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 104.

<sup>4</sup> مصطفى سويف وآخرون، تصدير و مراجعة إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص223.

تأليفهما معاً، و يشير الدافع إلى حالة داخلية تنتج عن حاجة ما، وتعمل هذه الحالة على تنشيط أو استثارة السلوك الموجه نحو تحقيق الحاجة<sup>1</sup>.  
 إذن هناك تمييز بين الحاجة والدافع، بحيث اعتبرت الحاجة سياق دال عن نقص معين، و اعتبر الدافع كحالة ناتجة عن الحاجة يُوجه السلوك لتحقيقها.

### 3.1. خصائص الحوافز

يتضح من التعاريف السابقة الخصائص التالية للحوافز:

- أنها مجموعة من العوامل و الأساليب و الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.
- تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل، أو فريق العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة و تحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء و القيام به على نحو أفضل.
- تنمي و تقوي و تحت الأداء الإنساني للفرد في المنظمة.
- تقوم بإشباع الأفراد العاملين و رغباتهم و آمالهم بما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.

### 4.1. عملية الحفز

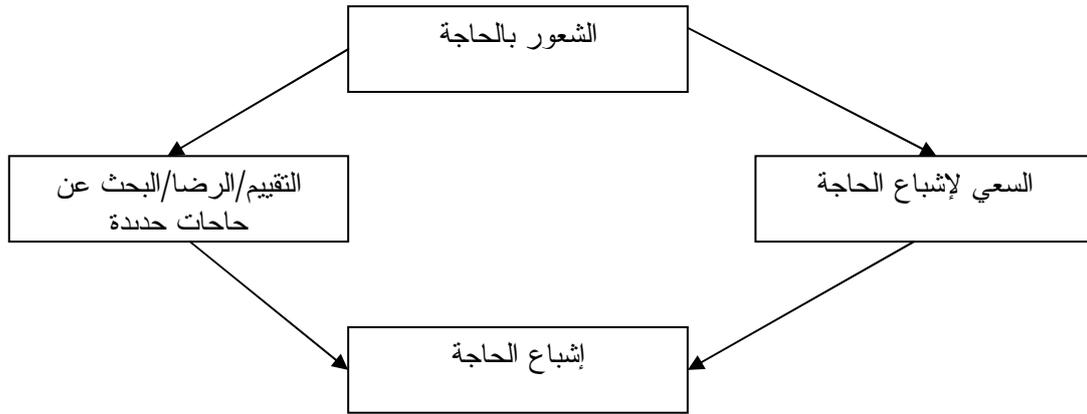
عندما يشعر الفرد بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر و الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، و هذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا و البحث عن حاجات جيدة، و في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجات فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون للفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول، أو استبدال الحاجة بأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1994، ص81.  
<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 28.

و من الناحية التنظيمية فإن الهدف الأساسي من عملية الحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، و هذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الفرد، و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{انجاز الأفراد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الأفراد}$$

إن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع الحاجات (الشكل 1)<sup>1</sup>.



الشكل 1 عملية الحفز عند الأفراد

يوضح الشكل 1 بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة و هذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة لإشباع الحاجة، و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها. و تجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي و تام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى و إشباعها، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه جزئي و هذا ما يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى و السعي لإشباعها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 21.

## 5.1. النظريات المفسرة للحوافز

لقد تعددت النظريات التي تتناول موضوع الحوافز و تباينت أهميتها حسب الافتراضات التي تستند عليها، و النظريات التي سنأتي على عرضها تنقسم إلى نظريات كلاسيكية و أخرى حديثة:

### 1.5.1. الاتجاهات التقليدية

#### 1.1.5.1. النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية) لفريدريك تايلور

تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية حوافز العمل في أواخر القرن التاسع عشر حيث قام فريدريك تايلور بإرساء قواعدها الفكرية، و يقوم هذا النموذج التقليدي على افتراض أن:

- الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق الربح المادي، فهو أناني لا يفكر إلا في نفسه و يتميز باللامبالاة بالنسبة لحاجات المنظمة التي يعمل فيها.

- أن أحسن حافز يدفع للعمل هو الحافز المالي (الأجر)، هذا ما أدى إلى ظهور مصطلح جديد بما يسمى "الإنسان الاقتصادي"، كما يعتبر الأجر العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل.

- و نظرا لكون الإنسان "كائن اقتصادي" فهو يسلك من خلال عمله سلوكا عقلانيا بالأداء، و بما أن زيادة الإنتاجية تعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه ماديا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق انجازا بالأداء.

و في ضوء ذلك الإطار الفكري فقد قام تايلور ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه لتحسين الأداء و زيادة كفاءته و فعاليته.<sup>1</sup>

لذلك يرى فريدريك تايلور :

<sup>1</sup> خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص ص 104، 105.

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج، ذلك أن تايلور كان أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل<sup>1</sup>.
  - أن تطبيق الحوافز المادية(النقدية) يزيد أيضا من الإنتاج، موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على الإنتاج.
- و لذلك فإن نظرية تايلور للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

و خلاصة القول أن الحوافز التي تقدمها الإدارة من خلال النموذج التقليدي للعاملين، لا تتعدى الحوافز المادية ما دام العامل مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجاته في الحاجات المادية و الأمان. أما معايير إعطاء الحوافز فكانت تحددها الإدارة، و كان يشوب بعضها الغموض والعمومية، مثل معايير الإخلاص و الولاء و الاتجاهات، و كانت تُحاط بالسرية فيشعر المديرون بأنهم بذلك يستطيعون إحكام الرقابة على سلوك العاملين، و أما واجب المديرين فكان تبعا للنموذج التقليدي هو تهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يضمن التزام العاملين بتنفيذ الأوامر التي تصدر إليهم، و تأكيد الطاعة و بلوغ المستويات المقررة للإنتاجية، و استخدام الانضباط و الحوافز السلبية عند حدوث أخطاء أو انحرافات عن الهدف المرسوم<sup>2</sup>.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- نظرتها إلى العنصر البشري و خاصة العامل، حيث يعتبر العامل آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.
- إهمال النواحي الإنسانية للفرد واستغلاله عن طريق الحوافز المادية فقط.

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ط1، دار بن المرابط، الجزائر، 2009، ص150.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العلمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1986، ص ص 24، 23.

- تجاهل السلطة غير الرسمية بين العمال أنفسهم و الإدارة، وذلك باهتمامها بالتنظيم الهرمي للسلطة و بالاتصال العمودي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل<sup>1</sup>.
- تجاهل تايلور تماما وجود الحوافز المعنوية و أثرها على زيادة جهد العاملين، و اعتبار أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية.
- الأجر (المال) ليس السبب الوحيد لدفع العمال للإنتاج (الأداء)، إذ توجد عوامل أخرى تدفع العمال للعمل مثل: طبيعة المهمة، مدى انسجام الجماعة و حجمها، المعايير غير الرسمية للجماعة... الخ. و هذا ما فتح المجال لدراسات أخرى سميت بحركة العلاقات الإنسانية.

### 2.1.5.1. نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها و جل اهتمامها بالعنصر البشري و علاقة العامل مع رؤسائه و جماعة العمل. و ترى هذه النظرية أن العامل مخلوق له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان، و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين، لذا فالحوافز التي يجب أن تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبعه نشيط و ايجابي، طموح يحب العمل و هو ليس بأناني، بل يعمل لتحقيق هدف المنظمة التي يعمل بها. أما بالنسبة لحاجاته و دوافعه فلا تنحصر في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية، لتشمل الحوافز المعنوية: كالاعتراف بالانجاز، و الاحترام و التقدير و الحاجة للشعور بأنه إنسان له قيمة و ليس بألة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الفضيل رتبمي، نفس المرجع السابق، ص152.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص24.

تنطلق هذه المدرسة من اعتبار الإنسان كائن اجتماعي، وللعلاقات مع الآخرين دور في توجيه سلوكه واتجاهاته، و قد بدأت أسس هذه النظرية بمصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو على شكل تجربة لمعرفة أثر الظروف المادية للعمل على الإنتاجية تحت إشراف "التون مايو" و زملاؤه سنة 1927، و قد أثبتت النتائج أن الظروف المادية للعمل ليس هي العامل الوحيد لزيادة الكفاية الإنتاجية، بل وجد بأن هناك عامل آخر هو " التنظيم غير رسمي"، أي أن الانتماء لجماعة و الالتزام بآرائها واتجاهاتها تعد محركا أساسيا للحوافز<sup>1</sup>.

### 2.5.1. الاتجاهات الحديثة في التنظيم

#### 1.2.5.1. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات (أبراهام ماسلو 1954 )

اعتبرت هذه النظرية بحق من أهم نظريات الدوافع التي مهدت الدراسات في حاجات الإنسان، هذا الأخير الذي له عدد من الحاجات التي يراها ماسلو تتدرج حسب درجة إلحاحها وإشباعها في شكل هرمي: تبدأ بالحاجات المادية (الفسولوجية) و التي تعتبر من أقوى الدوافع ثم تليها الحاجة للأمن فالحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام و التقدير لتنتهي بالحاجة لتقدير الذات.<sup>2</sup> و تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبطة هرميا حسب الأهمية كالتالي:

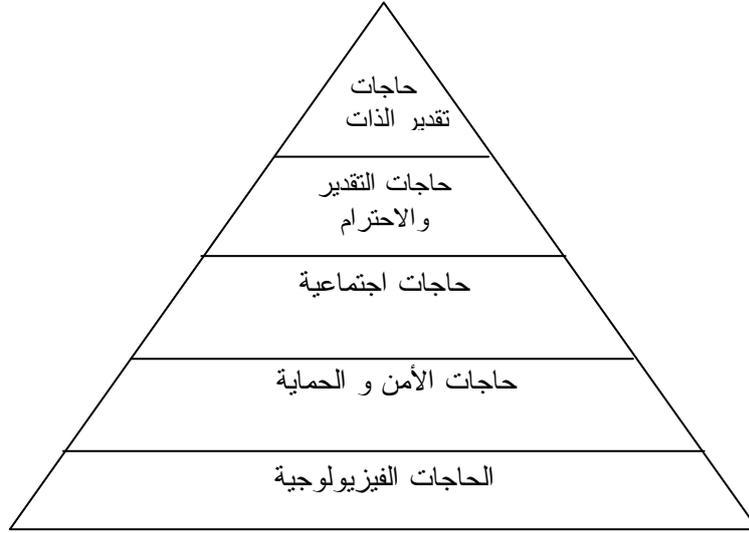
- 1 حاجات فسيولوجية: و هي الحاجات الأساسية للعنصر البشري: الهواء، الماء، المأكل، المأوى، النوم والجنس.
- 2 حاجات الحماية و الأمن: و تشمل حاجات الأمن المادية و النفسية، مثل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته، و في المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة.

<sup>1</sup> نيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، 1978، ص 45.  
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1971، ص 43

3 حاجات اجتماعية: مثل الحاجة للانتماء و التعاون و القبول الاجتماعي من طرف الآخرين.

4 حاجات التقدير و الاحترام: مثل: الثقة بالنفس، المكانة و المركز الاجتماعي.

5 حاجات تقدير الذات: و تمثل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى الطموح<sup>1</sup>



الشكل 2 سلم الحاجات لماسلو<sup>1</sup>

و حسب ساندرا ميشال و آخرون فإن أبراهام ماسلو قد بنى نظريته على ثلاث مبادئ:

**المبدأ الأول:** هناك ترتيب هرمي لحاجات الإنسان، فهي مرتبة حسب الأهمية بحيث تشكل هرما يبدأ من الحاجات الأساسية الأولية في القاعدة، صعودا إلى الحاجات العليا الموجودة في قمة الهرم، فإذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها و التي تعلوها.

**المبدأ الثاني:** ينتقل الفرد من حاجاته من مستوى إلى مستوى تال في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى، فالحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، نفس المرجع السابق، ص ص 282، 283.

على سلوك الإنسان، أي أن الفرد العامل يركز أولاً على إشباع حاجاته من ظروف عمل آمنة قبل أن يوجه سلوكه إلى إشباع حاجات التقدير والانجاز.

**المبدأ الثالث:** إن الحاجات التي لم تشبع بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد<sup>1</sup>.

و من أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو، فقد يسعى الفرد لإشباع حاجاته لإثبات الذات قبل إشباعه للحاجات العاطفية.

- تلعب البيئة دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.

- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً مهماً في تحديد حاجاته و في ترتيب تلك الحاجات<sup>2</sup>.

و على الرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح و كلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية، و تعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

### 2.2.5.1. نظرية ذات العاملين (فريد يريك هرزبرغ)

لقد قدم فريد يريك هرزبرغ نظريته في الدوافع عام 1959، و هي تركز على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين في المؤسسات، فقد أجرى هرزبرغ دراسة موسعة على عينة تضم 200 مهندس ومحاسب و مدير بتسع منظمات بالولايات المتحدة الأمريكية.

و طلب منهم أن يصفوا الأحداث الحرجة التي مست حياتهم المهنية، سواء أكانت أحداثاً إيجابية أم سلبية، و ذلك من أجل تحديد العوامل التي تجعل العمال راضين عن عملهم، و العوامل الأخرى التي تجعلهم غير راضين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Michel Sandra, Peut-on gérer les motivations, P.U.F, paris, France, 1989, p175.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص ص 125، 126.

و قد توصل فريد يريك هيرزبرغ إلى حقيقة و هي أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا للعمل في حد ذاته.

- أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية (العوامل البيئية أو الصحية) و يدخل فيها عدة عوامل هي: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد الإشراف، ظروف العمل المادية، الأمان، مكانة الفرد.
- أطلق على المجموعة الثانية (العوامل الحافزة) لأنها تحرك العامل و تزيد في نشاطه و تحقق الأداء، و يدخل فيها عدة عوامل هي الانجاز، تحديات العمل، تقدير أو اعتراف الإدارة بالانجاز، زيادة المسؤولية، التقدم و التنمية الذاتية<sup>2</sup>.

و يمكن تلخيص نتائج نظرية "هيرزبرج" من خلال العناصر التالية:

- أ. هناك نوعين من العوامل المرتبطة بالوظيفة و هي العوامل الدافعة و المحفزة و العوامل الصحية أو الوقائية.
- ب. أن عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى حالة عدم الرضا لدى العاملين، و توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من الرضا.
- ج. إن توافر العوامل الدافعة يؤدي إلى حالة من الرضا لدى العاملين و عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من عدم الرضا<sup>3</sup>.

### 3.2.5.1. نظرية الانجاز "الحاجات الثلاث" (دافيد ماكلياند)

نتيجة للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها دافيد ماكلياند (MC Cliland) فقد توصل من خلالها أن هناك حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات و هاته الحاجات هي:

<sup>1</sup>Ibid ,p22.

<sup>2</sup> نبيل رسلان، نفس المرجع السابق، ص ص 54، 53.

<sup>3</sup> إدريس عبد الرحمن المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي، (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 37.

**1 الحاجة إلى الانجاز:** و هي الحاجة أن يبذل الفرد جهدا و أن يحقق انجازات معينة، و أن ينجح فيها وفقا لمعايير معينة، و يتميز الأفراد ذوي الحاجة القوية لإنجاز برغبة قوية نحو النجاح أو الخوف من الفشل.<sup>1</sup>

**2 الحاجة إلى السلطة:** قد وجد ماكلياند و زملاؤه بأن الأفراد الذين يتميزون بحاجة قوية إلى السلطة يهتمون كثيرا بالتأثير و المراقبة، و يسعون دوما إلى المراكز القيادية كما أنهم يبحثون عن الاعتراف و السلطة على الآخرين.

**3 الحاجة إلى الانتماء:** يتميز الأفراد ذوي الحاجة القوية إلى الانتماء، بأنهم يسعون إلى تحقيق علاقات جيدة مع الآخرين، و يتجنبون كل ما يجلب لهم رفض الجماعة، يجدون رضاهم في التفاعل مع الآخرين، كما أنهم يفضلون العمل ضمن الجماعة التي ينتمون إليها.

و قد بين ماكلياند حسب نظريته، أن الحافز على الانجاز له مستويين:

أ. مستوى الطموح.

ب. مستوى الأداء.

و الحافز على الانجاز هو الفرق بين هذين المستويين الاثنين، فمثلا النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموح مستقبلا، و من العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد هي القدرات الفردية سواء كانت موروثة أم مكتسبة بحيث أن الأفراد مختلفون من حيث ما يملكون من قدرات. كما يلاحظ على هاته النظرية أنها تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص، كما تمكن الإداري أو المشرف من حث العمال على الارتفاع بمستوى الأداء الإنساني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، 1993، ص657.

<sup>2</sup> نبيل رسلان، نفس المرجع السابق، ص57.

## 4.2.5.1. نظرية "(X) و (Y)" (دوغلاس ماك قريفور)

قام العالم الأمريكي "دوغلاس ماك قريفور" يوضح أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه، ووصف نمط منها بنظرية (X) والنمط الثاني بنظرية (Y):

## أ. نظرية (X) التقليدية:

تقوم هذه النظرية على افتراضات عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك و المتمثلة في النقاط التالية:

- الإنسان كسول بطبعه يكره العمل، و هذه الكراهية متجذرة فيه، يحاول بشتى الطرق أن يتجنب العمل.
- ينقصه الطموح و يتفادى بطبيعته تحمل المسؤوليات في العمل، و يفضل أن ينقاد.
- يفضل الإنسان طلب المساعدة من الآخرين لقيادته و توجيهه، و شرح له ماذا يفعل أو يعمل.
- الإنسان لا يعمل تحت طائلة الخوف من العقاب و ليس حبا في العمل، الأمر الذي يتطلب تشديد الرقابة عليه و العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- يجب أن تكون هناك عملية اختيار و فحص للمرؤوسين و السعي نحو إفهام العامل حاجات و أهداف التنظيم ليلتزم بها و لو تم ذلك عن طريق الإكراه<sup>1</sup>.

و على هذا الأساس هذه الافتراضات جعلت الإدارة من التهديد و الإشراف المحكم و الرقابة على العاملين وسائل لها لإدارة الأفراد.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 645، 646.

## ب. نظرية (Y) الحديثة:

فعلى العكس من نظرية (X) التي أهملت الجانب الإنساني في العمل قدم "دوغلاس ماك قريفور" نظرية (Y) التي تعتبر أكثر تفاعلاً، والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية هي:

- أن الجهد الجسدي و العقلي المبذولان من طرف الفرد في العمل لا يخرجان عن طبيعة العمل و الراحة، فهما شيء طبيعي فبذلك يمكن للعمل أن يكون مصدر رضا و يتم انجازه بشكل تطوعي، كما انه يمكن أن يكون مصدر عقوبة و بذلك يمكن تجنبه إذا كان ممكناً.
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي، من أجل إنجاز و تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إن الفرد و تحت ظروف عادية، يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب و أن أهم مكافأة لديه تتمثل في الرضا الشخصي و إشباع حاجاته في تحقيق الذات<sup>1</sup>.

إن النظرتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منها، وقد اعتبرها دوغلاس ماك قريفور بمثابة حالتين لفئتين من المديرين، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى أو النظرية الثانية كل على حدة، و لا يمكن الجمع بينهما لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية (X) هي فلسفة متشائمة و متشددة حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة، و في المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية (Y) هي فلسفة متفائلة و مرنة كما أنها تزوج بين حالات الفرد و حاجات المؤسسة، فالمدير من النمط (X) يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين و غير

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 646، 647.

مسؤولين و لا يستحقون الثقة، و لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب على العاملين معه، في حين يكون المدير من النمط (Y) عكس ذلك تماما.

### 5.2.5.1. نظرية التوقع (فيكتور فروم)

و تسمى أيضا بنظرية التوقعات "LA THEORIE DES ATTENTES"، التي وضعها العالم فيكتور فروم سنة 1964، و تعتبر نظرية هامة جدا في تفسير الحافز لدى الأفراد. و حسب نبيل رسلان فإن فروم قد وضح فرضيتين لتفسير وفهم الحوافز:

1. يفضل الفرد النشاط الذي يعود عليه بالنفع العميم.

2. يجب اعتماد:

- الغايات و الرغبات التي يسعى الفرد لتحقيقها.
  - اعتقاد الفرد بان النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته و غاياته، إذ كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بان زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر كان ذلك هو الحافز الرئيسي.
- و حسب نبيل رسلان دائما فإن "فروم" يضع عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.
- يعد اختيار الفرد لنشاط معين واحد من بدائل أنشطته.
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد بأن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

و من مميزات هذه النظرية حسب "رسلان"، أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في الوقت نفسه و يختار الفرد منها الأكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت هذه النظرية الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه، و

يُخذ على هذه النظرية أنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم مما يمثل صعوبة في تطبيق هذه الحوافز عمليا<sup>1</sup>.

والدافعية حسب فروم تُدرك على أنها قوة ناتجة عن ثلاث متغيرات هي: الأدائية، التوقع و قوة الجذب.

ولتحديد قيمة الدافعية يقوم الفرد بالعملية التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الأدائية} \times \text{قوة الجذب}$$

**التوقع:** أي التوقعات التي يضعها الفرد فيما يخص النواتج الناجمة عن أدائه، و التوقع عند Vroom يقصد به الاحتمال الذي يعتمد على التقدير الشخصي بأن أداء معيناً ستتبعه نواتج محددة.

**الأدائية:** هي الاحتمال المدرك بأن مستوى الأداء المحدد سيقود الفرد إلى الحصول على مكافأة، أي إدراك الفرد بأن المكافأة المرغوبة يتم الحصول عليها إذا قام بأداء معين.

**قوة الجذب:** يقصد فروم بقوة الجذب، القيمة أو الأهمية المعطاة من طرف الفرد للمكافأة التي يوقع الحصول عليها، أي أن قوة الجذب تمثل أهمية للنتيجة المنتظرة للأداء بالنسبة للفرد<sup>2</sup>.

### 6.2.5.1. نظرية (z) (وليام أوشي "William Ouchi")

ترتكز نظرية (z) التي طورها "وليام أوشي" عام 1971 على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أوشي بأن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و بفعالية.

و يرى أوشي أن نظرية (z) تتميز بثلاث خصائص هي:

<sup>1</sup> نبيل رسلان، نفس المرجع السابق، ص ص 50، 51.

<sup>2</sup> Aubert Nicole Et Autres, Aspects Humains et Organisationnels, PUF, Paris, France, 1994, p 182.

- الثقة: فالثقة والإنتاجية هما شيء واحد لا يمكن التفريق بينهما.
- الحنق و المهارة: إن الحنق و المهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة و المعاشرة الطويلة في الوظيفة.

و على ضوء الخصائص الثلاث السابقة، يرى "أوشي" أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس و المبادئ التالية:

الوظيفة مدى الحياة، الترقية و الأجور، عدم التخصص في المهنة، عملية المراقبة الضمنية، أسلوب القرارات الجماعية، الاهتمام الشامل بالأفراد، الثقة والمودة.

إن هذه المبادئ و الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في اليابان تساعد على دفع و تحفيز العاملين بها إلى العمل و الإنتاجية.

فحسب أوشي فإن الأداء الجيد و الخبرة و الأقدمية و الاستقرار في العمل و المشاركة في برامج التدريب هي أسس للتفرقة و التمييز في دفع الأجور و المرتبات و الحوافز و التعويضات، كما أن مساهمة العاملين أو اشتراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط في تحسين الإنتاجية و أجور الأفراد، بل يقلل أيضا من معدل دوران العمل في المؤسسات<sup>1</sup>.

## 6.1. أنواع الحوافز

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام، متعددة و متنوعة و متداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز، و يمكن حصر هاته التصنيفات في ثلاث مجموعات، فالحوافز تختلف من حيث:

**أولاً:** أنها تختلف من حيث من تُطبق عليهم أو في شأنهم أي الأطراف ذات العلاقة، و بذلك فهي إما فردية وهي التي توجه لفرد واحد بعين، أو جماعية و هي التي توجه إلى مجموعة محددة من الأفراد.

<sup>1</sup> عبد السلام محمود أبو قطف، رنا أحمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان ( النظام، الدعام، مقومات النجاح)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص75.

**ثانيا:** أنها تختلف من حيث اتجاهها أو أثرها أو جاذبيتها واستمراريتها أي كونها ايجابية تتمثل في منح الأفراد مقابلا ماديا أو معنويا نظير امتياز ه و كفايته في العمل، أو كونها سلبية و يُقصد بها أخذ الفرد المقصر أو المهمل بشدة و توقيع الجزاء المناسب على تقصيره وإهماله، مما دعا الكثير من الباحثين إلى تسميتها بالحوافز الرادعة<sup>1</sup>.

**ثالثا:** من حيث شكلها أو موضوعها أو الطريقة التي تدفع بها، وبذلك فهي إما مادية ملموسة (مباشرة)، في صورة مال أو نقود، و إما معنوية غير ملموسة (غير مباشرة)، و هي لا تتعلق أساسا بالحاجة المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يضعها أو يختارها الفرد كتركيبة من مشاعره و عواطفه و انفعالاته و تصورات... الخ.

و نظرا للأهمية هذا التصنيف بالنسبة لهذه الدراسة، فسوف أقوم بشرح الحوافز المادية والمعنوية بالتفصيل:

### 1.6.1. الحوافز المادية

نقصد بالحوافز المادية أي الملموسة مباشرة في صورة (مال، نقود)، مثل الزيادة في الأجور أو المرتبات(العلاوات) و منح المكافآت و المساعدات المالية التشجيعية...، أما الحوافز غير المادية المعنوية أي غير الملموسة أو غير المباشرة مثل الترقيات في العمل أو الوظيفة، والمعاملات الحسنة، و اعتراف الإدارة بمجهودات و قدرات الطرف المعني وتقديره بالثناء و المدح، و الشعور بالاعتزاز أو الرضا نتيجة القيام بعمل و جعل الشخص موضع الثقة<sup>2</sup>.

#### 1.1.6.1. الأجر

يعرفه الدكتور زكي بدوي كما يلي: "الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله مهما كانت طبيعة العمل، تنفيذًا أو إدارة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، عبد المعطي عساف، مبادئ في الإدارة العامة، مطابع العمال التعاونية، عمان، 1981، ص260.

<sup>2</sup> عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص ص 21، 22.

<sup>3</sup> زكي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1961، ص57.

فلاجر يعبر عن ذلك المقابل الذي يتحصل عليه في الغالب العامل اليدوي أو الميكانيكي، كما يتميز هذا العامل بمحدودية الترقية. أما الراتب فيمثل ذلك المقابل الذي يتحصل عليه العامل غير اليدوي كالأستاذ و الطبيب و المحامي... الخ. ففي الدول الصناعية المتقدمة يترقى هؤلاء بسرعة كبيرة، و يحصلون على مقابل معتبر يعتمد على الأقدمية في العمل و المسؤولية و الشهادات العلمية و التجربة<sup>1</sup>. هناك من العلماء من لا يرى فرقا بين الأجر و الراتب كعدم التفريق بين العمل الجسماني و الفكري، من حيث أنهما يعبران عما يتقاضاه كل من العامل و الموظف كجزء مقابل تأديتهما لعملهما.

### 2.1.6.1. طرق أو نظم تحديد الأجور والمرتبات

**1** الأجر على أساس الوقت (الأجر بوحدة الزمن): أي إعطاء العامل أجره بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، نتيجة قيامه بعمله في الوقت المحدد<sup>2</sup>. و يخصم من هذا الأجر أو المرتب خصومات معينة نظير ساعات التأخير أو أيام التغيب، كما يدفع أجر إضافي عن ساعات العمل الإضافية<sup>3</sup>. و من مزايا هاته الطريقة سهولة الحساب و يفضلها كثير من العاملين، كما أنها تطبيق لأعمال التي تحتاج إلى الدقة و الأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو كمية إنتاجها، كالمنظمات الخدمائية (إدارة الجامعة مثلا)، و من عيوبها أنها تغفل الفروق الفردية بين المجتهدين و المهملين، أي أنها لا تشجع المجدين منهم على بذل جهود أكبر، و تحتاج إلى رقابة و إشراف دقيقين، حتى لا ينتهز العمال الفرصة للتكاسل و التباطؤ في العمل.

**2** الأجر على أساس الإنتاج (بالقطعة): يشتهر هذا الأجر خاصة في الصناعة الاستخراجية و في الميدان الفلاحي و هو معروف عندنا بتسمية فرنسية معناها "Taks"، حيث تحسب أجره العامل بعدد الكيلوغرامات التي يجمعها و بعدد

<sup>1</sup> مولود حشمان، محددات الأجر في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2000، ص17.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سبق ذكره، ص345.

<sup>3</sup> عبد الرحمن عبد الباقي عمر، مبادئ علم النفس الإداري، مكتبة عين شمس، مصر، 1962، ص392.

المهام التي يستطيع انجازها بشكل عام و في الميادين المختلفة و بغض النظر إلى الزمن الذي استغرق في العمل و بالتالي يكون الأجر هنا مرتبطا بالإنتاجية المباشرة<sup>1</sup>.

### 3.1.6.1. ملحقات الأجور

**1 العلاوات:** يقصد بالعلوة الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل أو الدرجة بما يسمى "l'avancement d'échelon"<sup>2</sup>. فالعلوة إذن مقدار معين يضاف إلى الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة، نتيجة لزيادة خبرته، وهو بذلك يُحس بالاطمئنان نتيجة بقاءه في وظيفته.

**2 المشاركة في الأرباح:** هي عبارة عن استقطاع نسبة مئوية من الأرباح تحدها الإدارة، ليجري توزيعها على العاملين، و يتم هذا التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد أو أكثر من اعتبار. و يتم هذا التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة دورات في السنة. ومن عيوب هذا النظام وجود علاقة ضعيفة بين أداء كل فرد وبين الأداء الكلي للمؤسسة<sup>3</sup>.

**3 المكافآت التشجيعية:** و يُقصد بها ما يُعطى للفرد العامل لقاء عمله المتميز و تحقيق مستوى معين من الأداء أو تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما. و المكافأة أو العلوة التشجيعية تعتبر عنصرا من عناصر الأجر و يُقصد بها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره.

### 2.6.1. الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية (غير المادية) تلك النواحي في جو العمل التي توفر إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية، أي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة. و من أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:

<sup>1</sup> مولود حشمان، نفس المرجع السابق، ص20.  
<sup>2</sup> حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتببات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص336.  
<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995، ص249.

## 1.2.6.1. الترقية

لا تقل الترقية الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام و قوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة مسابقة داخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها للتنافس على وظيفة عليا.

تعني الترقية الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، و تترجم بتغيير الرتبة في نفس السلك، حيث تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القوانين، و وفق الكيفيات التي تحددها القوانين الأساسية بكل قطاع. و تمثل الترقية أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع الموظف إلى تحسين أدائه، كما تعتبر من الاهتمامات الأولى للعامل، حيث تسمح بالوصول إلى مكانة أرقى في العمل، و الحصول على امتيازات مادية و معنوية.

#### 📌 أهداف الترقية:

- أ. توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن و التقدير و إثبات الذات، بإتاحة فرص التطور و التقدم الوظيفي.
- ب. تحسين مستوى الأداء و الإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ج. تلبية حاجات المنظمة من الأفراد و العاملين من حيث الكم و النوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس و معايير موضوعية
- د. تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد و العاملين و أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاويش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص53.

### أسس ومعايير الترقية:

توجد بصفة عامة ثلاثة أسس للترقية<sup>1</sup>:

#### 1 الترقية على أساس الأقدمية: و يُقصد بها إمكانية ترقية العامل بعد قضاء

فترة زمنية محددة تحددها القوانين و اللوائح المختلفة، و على الإدارة تطبيق هاته القوانين و تلك اللوائح.

من بين مزايا هذا الأساس من الترقيات:

- إعطاء فرصة للجميع في الترقية.

- الترقية على هذا الأساس يعتبر مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها العامل (الموظف) في الخدمة، إضافة إلى سهولة هذا المعيار و بساطته.

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخبرة و بين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعداد للترقية إلى وظيفة أعلى.

من بين مساوئ هاته الطريقة:

- لا تحقق عدالة للعاملين الأكفاء و تقضي على روح المنافسة بينهم.

- عدم صلاحية هذا الأساس للمستويات الوظيفية العليا التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق بالشخصية والقدرة الإدارية.

#### 2 الترقية على أساس الكفاءة: هذا الأساس يهدف لتحديد مواصفات الشخص

المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه. و الهدف أن تُشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة و فعالية، و توجد عدة

أساليب لتحديد العاملين الأكفاء منها:

■ **التقارير الدورية:** والمتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته

السلوكية المرتبطة بالأداء العمل و واجبات الوظيفة، هذه التقارير توضع من

قبل رئيس المصلحة شهريا أو سنويا، و تبقى عدالة هذا التقرير مرتبطة

بعدالة المشرف، و للعامل حق الاطلاع و الطعن.

<sup>1</sup> محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1989، ص 172.

■ الامتحانات: يخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة أعلى، و تختلف طرق هذه الامتحانات من الكتابية للشفوية إلى العملية.

■ الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة: يراقب العامل المرشح للترقية من طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه يستحقها نصب فيها، و إن لم يثبت ذلك يعود لمنصبه الأصلي.

■ تقييم انجازات المرشح للترقية: تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية للحكم على المديرين و كبار الموظفين من خلال انجازاتهم في فترة تقلدهم مناصبهم. و بالرغم أن هاته الطريقة تعتبر حافزا قويا لدى الموظفين الأكفاء لزيادة جهودهم، إلا أنها تُتيح الفرصة لعدة ممارسات كالمحسوبية و الوساطة.

■ الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: إن الأساس السليم الذي ينبغي أن تقوم عليه الترقيات هو المزج بين هذين الأساسين. لكن يجب مراعاة بعض الاعتبارات، مثلا بالنسبة للوظائف العليا التي تتطلب مهارات إدارية يجب أن تركز الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما بالنسبة للمستويات الوظيفية الدنيا يُفضل المزج بين عاملي الأقدمية و الكفاءة، أي تخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية و من آلياتها:

- التعيين المباشر حيث يكون الاختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة.
- التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقا.
- الانتقاء و الاختيار.

و حتى نضمن فاعلية حافز الترقية لا بد من توافر شرطين أساسيين وهما ارتباط هذا الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي للفرد العامل و أن يكون الفرد العامل راغبا في الحصول على ذلك الحافز.

## 2.2.6.1. المشاركة في اتخاذ القرارات

لا شك أن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر مطلباً حيويًا للوصول إلى القرار الأمثل، و يتمثل هذا الحافز المعنوي في أن تفسح الإدارة و المشرفين المباشرين المجال لتقبل اقتراحات العمال (الموظفين) و دراستها والرد عليها و كذلك تشجيعهم على تقديمها لأن ذلك تحقيق لغرضين:

- أن مقترحات العمال تساعد في البحث عن الوسائل الايجابية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، فكثير من المقترحات يكون لها أهميتها.
- يساعد تشجيع و تقبل الإدارة لمقترحات العمال أو الموظفين على تنمية سلوكياتهم العقلية و إزالة أسباب عدم الرضا و الاستياء الذي يكتنف بعضهم، و هذا ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل و يساهم في رفع معنوياتهم<sup>1</sup>.

لا تخلو عملية المشاركة في اتخاذ القرار من سلبيات منها أن لا تكون المشاركة إلا في شكل صوري فقط، حيث نجد أن بعض الأعضاء يميلون إلى تأكيد وجهة نظر الرئيس أو المشرف دون أدنى مناقشة هذا بالإضافة إلى المجاملة، أو اعتبارات المكانة الاجتماعية، أو تأثر المشاركين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقرار مما يجعلهم يحدون عن الموضوعية تغليباً عن المصالح الشخصية عن المصالح العامة<sup>2</sup>. حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تعني أن المدير يترك مهامه و وظائفه الإدارية و لكنها تعني استفادته من آراء و خبرات المرؤوسين و جعلهم يشعرون بأنهم قد أسهموا في القرار، و لو أن المدير قد يتخذ القرار في النهاية بنفسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غسان قلاوي، عادل جودة، الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر العربي، 1972، مصر، ص 273، 274 .

<sup>2</sup> أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة و التنظيم، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2001، ص193

<sup>3</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005، عمان، ص290.

### 3.2.6.1. الاعتراف بأهمية الفرد و تقدير جهوده في العمل

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق أهداف استقرت عليها سياسة المنظمة، ويلعب تقييم الأداء العاملين دورا مهما في ذلك، إذ بموجبه يتم التأكد من صلاحية أداء العاملين و تصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم للعمل و على معاملاتهم مع زملائهم ورؤسائهم.

و قد يكون تقرير الإدارة العليا لجهود العاملين عن طريق عدد من المجالات مثل:

أ. إظهار أسمائهم في لوحات الشرف داخل المشروع.

ب. تقديم الكؤوس الإنتاجية.

ج. التمييز الأدبي و المعنوي.

د. البعثات الدراسية الفردية.

هـ. مجالات الترفيه كالرحلات وغيرها<sup>1</sup>.

### 7.1. علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

إن التحفز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد و همة ونشاط، و بالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية حتى و لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على ترقية و غير ذلك من أهداف العاملين<sup>2</sup>. بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر و هو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء.

<sup>1</sup> غسان قلعاوي، عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 280.

و بدون وجود هذه الرغبة في الأداء و درجة عالية من تحفيز المرؤوسين لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري على المسؤول تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات و مواهب<sup>1</sup>.

كما تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع و توجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فالتعرف على دوافع العمال (الموظفين) و تلمس احتياجاتهم ضرورية حتى تُقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، و بالتالي تدفع و تحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المطلوب. و إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد عدالته، فإن النتائج تكون سلبية، و يؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط و بالتالي إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل و عدم الولاء للمنظمة<sup>2</sup>.

## 2. بيئة العمل المادية

يعمل الموظف في بيئة عمل وهو يسعى لإرضاء حاجاته المادية والمعنوية، وفي سعيه لتحقيق هاته الحاجات يتلقى صعوبات وعقبات مختلفة منها المادية والاجتماعية، إذ يجد نفسه مضطرا إلى التوفيق بين حاجاته والإمكانات البيئية المحيطة به، و تعتبر البيئة المادية للعمل أحد أهم هذه الإمكانيات. تعرف البيئة المادية للعمل على أنها جميع المتغيرات المحيطة بالعمل من مستلزمات ضرورية مثل: التجهيزات المكتبية، الإضاءة، التكييف والنظافة... التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يساهم في تحقيق كفاءة أداء الأفراد<sup>3</sup>. و هي كذلك

<sup>1</sup> خليل محمد الشماخ، خصير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 90

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 275

عبارة عن ترتيب وتنظيم العمال (الموظفين) والمعدات بشكل يؤثر إيجابيا على الأفراد، والعوامل المادية التي تؤثر على الأداء في مكان العمل تتمثل في مستوى الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية، النظافة، سهولة استخدام الأدوات ووسائل العمل، أثاث المكتب، وعدد العاملين في المكان الواحد، والاتصالات الايجابية بين المدراء والمرؤوسين، وتوفر المطاعم في مكان العمل<sup>1</sup>.

سوف نتناول بعض العوامل المادية لبيئة العمل و المتمثلة في أثاث الكتب، خدمات التغذية و الاسكان والنقل، الظروف العمل المادية بما فيها من إضاءة، حرارة، برودة، ضوضاء و فترات ووسائل للراحة.

## 1.2. أثاث المكتب

تحرص المنظمات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف و مقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، و تتطلب راحة الموظف أن تكون مساحة المكتب كافية لوضع الأعمال المنتهية في المكان، و الأعمال غير المنتهية في مكان آخر، و ترتيب الأدوات اللازمة لعمله بطريقة تقلل الحركات غير الضرورية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، فهناك المكتب العادي، و مكتب آخر للحاسب الآلي و الطابعة...، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى اداري لازالة التفرقة بين الموظفين، كما يراعى الأثاث ذي الجودة العالية و المتين الصناعة ليتحمل مدة طويلة، كما يراعى بساطة تصميم الأثاث ليسهل تنظيمه و تنظيف ما حوله أيضا<sup>2</sup>.

## 2.2. خدمات التغذية و الاسكان والنقل

تقدم المنظمات الكبيرة خدمات خاصة بالوجبات الغذائية، سواء بالنسبة للعاملين في المكاتب أو العاملين في الانتاج، كما تقدم لهم مشروبات خفيفة لمن يريد أثناء فترات الراحة، أما بالنسبة للتسهيلات الخاصة بالاسكان فتقوم بعض المنظمات ببناء مساكن للعاملين فيها و بالقرب من مواقع عملهم.

<sup>1</sup> إيهاب محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 21.  
<sup>2</sup> زويل محمود أمين، الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999، ص 57.

و بالنسبة لنقل الأفراد من و إلى عملهم فقد أصبح من المشاكل المعقدة في كثير من المدن، لذلك تعمل المنظمات لتوفير خدمة النقل للعاملين، و ذلك وسائل النقل المختلفة لنقلهم من مواقع العمل إلى مساكنهم و العكس، و هذا الاجراء يوفر على العاملين اهدار الوقت و الجهد و المال مما ينعكس على رضاهم و رفع روحهم المعنوية و بالتالي كفاءة أدائهم.<sup>1</sup>

### 3.2. ظروف العمل المادية (الفيزيائية)

تتضمن ظروف العمل عناصر عديدة تحيط بنا أثناء تأديتنا لأعمالنا من درجة الحرارة أو البرودة، درجة وشدة الضوضاء والإقلاق في مكان العمل، مدى بهجة أو كآبة مكان العمل، درجة ورتابة أداء العمل وما إذا كان يبعث على الملل أم لا و مدى الحرية الشخصية الممنوحة للعامل للقيام بالعمل.

إن كل هذه العناصر يمكن أن تُسهل أداءنا له أو تُشكل عوامل إعاقة لهذا الأداء. ولقد تعرضت العديد من البحوث إلى وضع المؤشرات المطلوبة لكل العوامل الفيزيائية وذلك بعد أن تأكد العلماء في المجال الصناعي والتنظيمي أن مكان العمل غير المريح يُمكن أن يكون له آثاراً ضارة مثل : انخفاض الإنتاج، زيادة الأخطاء، ارتفاع حوادث الصناعة وازدياد نسبة ترك العمل أو الغياب عن العمل، ونذكر من هاته العوامل الفيزيائية :

#### 1.2.2. الإضاءة

إن الإضاءة عامل هام وشرط أساسي في مجال العمل، لأن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك لدى الفرد ومهم للتفاعل والتعامل الكفاء مع البيئة الخارجية، حيث بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع شدة الإضاءة و وضوح كل من (Luckushand Moss) أن زيادة شدة الضوء إلى حد معين ترفع الإنتاجية في بعض الأحيان إلى 35%. ومن الجدير بالذكر أن الإضاءة بحسب شدتها تبعاً لنوع العمل وكذلك خصائص الفرد الذي يقوم بهذا العمل، وان عامل تجانس توزيع

<sup>1</sup> الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1994، ص 300.

الضوء أي مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل له أهميته الخاصة ويؤثر على العمل، كما أن الضوء الطبيعي (النهار) أفضل من الإضاءة الاصطناعية في مجال النشاط والعمل<sup>1</sup>.

وتلجأ المنظمات الحديثة إلى هندسة مباني ذات منافذ واسعة مضيئة وزجاج شفاف لتمكين دخول ضوء النهار الطبيعي إلى بيئة العمل واقتصاد الطاقة الحرارية المستهلكة في الإضاءة داخل مباني التنظيمات. و دلت نتائج الأبحاث التي أجريت على 21 عاملاً صناعياً ومكثياً على أن العينين تؤديان أعمالاً هامة خلال ثلثي الأول ليوم العمل. والواقع فإن الإضاءة الجيدة تساعد العامل (الموظف) على رفع مستوى إنتاجه مع بذل مجهود أقل، فكثيراً ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الأداء البصري والدقة في التمييز بين الأشياء أو الملاحظة المتتابعة، فالإضاءة السيئة يمكن أن تثير في نفوس العاملين مشاعر الانقباض، كما يمكن أن تؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب وزيادة الأخطاء، لذلك كله يجب أن يكون الضوء في مكان العمل ضوء كافياً وثابتاً وموزعاً توزيعاً عادلاً، بحيث لا يؤدي إلى الزغلة (L'éblouissement). وتختلف شدة الإضاءة باختلاف نوع العمل واختلاف العامل؛ فكلما كان العمل دقيقاً احتاج إلى كمية كبيرة من الضوء فنحن نتفق جميعاً على أن قراءة نص مكتوب يتطلب إضاءة أكثر من عملية نقل حقائب القمامة إلى عربة نقل القمامة. ويتركز الاهتمام في هذه الحالة في تحديد كم الإضاءة اللازم لأداء عمل ما<sup>2</sup>.

### 3.2.2. تأثير الحرارة على الأداء

إن مستوى الحرارة التي يمكن تحملها بدون آثار ضارة على الأداء هي في جزء منها نتيجة لنوع العمل؛ ففي حالة قيام الفرد بعمل جسدي ثقيل فإن درجة الحرارة من حوله لا بد أن تكون بوجه عام أقل إلى حد ما مما لو كان العمل الذي يؤديه الفرد خفيف، أو إذا كانت طبيعة العمل لا تقتضي كثرة الحركة، وذلك لأن

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، مؤسسة عين للدراسات الإنسانية والاجتماعية، عمان، 2005، ص232.  
<sup>2</sup> Mc Cormick, (E) & Ilgen (D), Industrial Psychology. 7th Ed, George Allen & Unwin. London. 1981, p 353.

المعدل الزائد لعملية التمثيل الغذائي أو الأيض يحدث نتيجة العمل في المهام الثقيلة. وقد أكدت نتائج بعض الدراسات زيادة معدل الأخطاء في الأداء مع ارتفاع درجات الحرارة. أما فيما يتعلق بتأثير درجات الحرارة المرتفعة على الأنشطة العقلية، فهناك بعض التعارض بين نتائج الدراسات في هذا الصدد، فقد أظهرت إحدى الدراسات أنه لا يوجد نقص واضح في الأداء على المهام العقلية المعقدة في درجات حرارة 76-91 فهرنهايت (25-34 سنتجريت). مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجات الحرارة التي تُذكر دائماً في دراسات أثر الحرارة على العمل تتضمن أيضاً نسبة الرطوبة في الجو، وهي تسمى درجات الحرارة المؤثرة "Effective Temperature". بينما أظهرت نتائج دراسة أخرى وجود تدهور في الأداء في مهام عقلية بمعدل 5 درجات وذلك في نفس مستوى درجات الحرارة (76-91 فهرنهايت)<sup>1</sup>. وقد أكدت هذه النتيجة دراسة أخرى قام بها فاين وكوبريك<sup>2</sup>، حيث قام فيها المفحوصون بأداء مهام معرفية مختلفة تحت ظروف درجة حرارة مرتفعة 95 فهرنهايت (35 سنتجريت) ودرجة رطوبة 88 % لمدة سبع ساعات و أظهرت النتائج أن متوسط الأخطاء بالنسبة المئوية كانت زائدة بشكل واضح مقارنة بأداء مجموعتين ضابطين لم يتعرض أفرادها أثناء تأدية عملهم لدرجات حرارة مرتفعة.

#### 4.2.2. تأثير البرودة على الأداء

يصاحب البرد عادة عدة تغيرات فسيولوجية منها انقباض الأوعية الدموية لشرايين الدم السطحية، وبالتالي تقليل تدفق الدم لسطح الجلد مما يؤدي إلى انخفاض درجة حرارة الجلد، وتعتبر هذه استجابة من جانب الجسم ليقول من فقدان الحرارة. وقد أرجع الباحثون الانخفاض في الأداء وخاصة في المهام النفس - حركية، إلى هذا الانخفاض الفسيولوجي لدرجة حرارة جلد اليدين. فقد وجد كلارك أن درجة حرارة جلد اليد الحرجة أو الحاسمة تقع في المدى 55-60

<sup>1</sup>Tiffin ( J) & Mc Cormick ( E), *Industrial Psychology*: George Allen & Unwin,. London, 1971.p465.

<sup>2</sup> Ibid, p388.

درجة حرارة فھرنهايت، ولا يتأثر الأداء اليديوي بدرجة حرارة أعلى من درجة 60، ولكن يمكن توقع انخفاض في الأداء في حالة انخفاض درجة حرارة اليد عن درجة 55. وبالنسبة لتأثير درجة البرودة على الأعمال العقلية العليا، فعلى الرغم من وجود دراسات قليلة حول هذا الموضوع، إلا أن الشواهد المتاحة تقترح أن هذه العمليات لا تتأثر بالبرودة بشكل واضح<sup>1</sup>.

### 5.2.2. الضوضاء

لقد كُتب الكثير عن الآثار المختلفة التي تُحدثها الضوضاء وخاصة على أداء وسمع العاملين. ولقد شاع مصطلح التلوث الضوضائي في العصر الحديث والذي تنتشر فيه مصادر الضوضاء في كل مكان. ومن بين مواصفات للضوضاء التي تُحدث الإزعاج: الألفة والنغمة، وأهميتها بالنسبة للعمل. فقد أوضحت نتائج الدراسات أن الأصوات الغريبة وغير المألوفة تكون أكثر إزعاجاً من الأصوات المألوفة. وأوضحت نتائج دراسات أخرى أيضاً، أن كل من النغمات المرتفعة جداً والمنخفضة جداً تؤدي إلى إزعاج ومضايق أكثر من النغمات التي تقع في المدى المتوسط. كما أن الضوضاء تبدو أقل إزعاجاً إذا ما كانت ضرورية وكجزء من العمل، ومثال ذلك فإن السكرتيرات عادة لا ينزعجن بالصوت المرتفع لماكينات الكتابة، أما بالنسبة لموظف آخر قريب منهن يحاول أن يقرأ أو يكتب تقرير ربما تزعجه أصوات الآلة الكاتبة<sup>2</sup>. و لا بد من الإشارة أيضاً إلى الفروق الفردية في الأفراد فيما يتعلق بمدى احتمالهم للضوضاء، فإن مصدر واحد للضوضاء قد يكون مصدر إزعاج كبير للبعض، بينما قد لا يلاحظه البعض الآخر.

### 4.2. فترات الراحة

إن كمية الوقت الذي يقضيه العامل في عمله سواء كان على أساس يومي أو أسبوعي يُعتبر جزءاً حيوياً من بيئة العمل الكلية. فكل من عدد ساعات العمل التي يقضيها الموظف في عمله وكمية الوقت المسموح به كفترات راحة خلال العمل

<sup>1</sup> Ibid, p479.

<sup>2</sup> Ibid., P 336.

تؤثر في معنوياته وإنتاجه<sup>1</sup>. فقد يتراءى وبشكل واضح أن تقليل ساعات العمل الأسبوعية سوف يؤدي إلى تقليل الإنتاج، إلا أن هذا لا يحدث دائماً لأن العلاقة بين عدد ساعات العمل والإنتاج ليست علاقة خطية دائماً.

لقد أظهرت العديد من الدراسات، وفي مقدمتها دراسة هاوثورن Hawthorne أهمية أن تمنح المصانع والمؤسسات العاملين فيها فترات راحة، كما أن أصحاب الأعمال والمديرين وجدوا أن هناك سبباً وجيهاً لإعطاء العاملين فترات راحة وهو أن هؤلاء العاملين سوف يأخذون فترات راحة، سواء سمحت بها المؤسسة أم لا، ولذلك فقد أظهرت الدراسات أنه عندما تم إعطاء العاملين فترات راحة أثناء يوم العمل، انخفضت فترات الراحة غير الرسمية (أي التي يأخذها العاملون خلسة) على الرغم من أنها لم تختفي تماماً. وقد وجد أن من بين فوائد فترات الراحة الرسمية، رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع الإنتاج (الأداء) أيضاً، كما أدت إلى الانخفاض في مشاعر التعب والملل لدى العاملين. ولذلك كله أصبحت فترات الراحة شيء مُعترف به ويُطبق في أغلب مواقع العمل وفي بعض الأحيان تحدد هذه الفترات بينما في البعض الآخر تُترك للعاملين بحيث يختارون الوقت المناسب لهم للحصول عليها وهناك بعض مواقف العمل التي تُشكل فيها فترات الراحة قيمة كبيرة وأهمية قصوى. وأحد هذه المواقف المهام التي تتطلب أنشطة مراقبة، فإن الأداء في مثل هذه المهام يميل إلى التدهور بعد 20 أو 30 دقيقة من البدء فيه. و يقترح ذلك أنه في حالات الأنشطة التي تتضمن مراقبة، فإنه لا بد من إعطاء العاملين فيها فترات راحة يفصل بينها من 20-30 دقيقة<sup>2</sup>. و النوع الثاني من مواقف العمل الذي يحتاج حتماً إلى فترات راحة للعاملين فيه هو العمل الذي يتطلب عمل جسدي - فيزيقي - مستمر. وعلى الرغم من أن الموقفين السابقين تم التركيز عليهما بوصفهما من أكثر المواقف التي يكون فيها العاملين في حاجة إلى فترات راحة، إلا أن باقي الأعمال أيضاً تكون في حاجة إلى هذه الفترات،

<sup>1</sup>Schultz ( D), *Psychology and Industry Today* , Collier – Macmillan, New York, 1973, P 344.

<sup>2</sup>Tiffin ( J) & Mc Cormick (E), *opcit* , P 489.

ومثال ذلك الأعمال التي لا تتطلب كثرة الحركة وتلك ذات الطبيعة العقلية ؛ فإن تغير الاستثارة الذي تُحدثه فترات الراحة يبدو أنه ذات فائدة ملحوظة وذلك لأنه يسمح باختفاء الملل ويُعطى فرصة للتفكير في شيء آخر أو حتى للتحديث مع زملاء العمل. ويُضيف شولتز سببا آخر لفائدة فترات الراحة الرسمية (المسموح بها من إدارة العمل) وهو تحسين اتجاهات العاملين نحو رئيسهم في العمل أو صاحب العمل، لأنهم يشعرون أن السماح بفترات الراحة من جانب المنظمة إنما يُعتبر مثال على اهتمامه بهم كآدميين<sup>1</sup>. وقد أيدت نتائج الدراسات العديدة حول فاعلية ساعات الراحة على أداء العاملين. وأظهرت نتائج دراسة ميلز وسكيبك<sup>2</sup>. أن السماح للعاملين بفترتي راحة مدة كل منهما 15 دقيقة في يوم العمل قد أدت إلى زيادة الأداء بنسبة 14.2%، و هناك من التقارير ما أثبتت أن تخصيص ساعات للترفيه تؤدي إلى كفاءة الأداء<sup>3</sup>.

وهناك عدة عوامل هامة لا بد من وضعها في الاعتبار والتي يمكن أن تؤثر في كفاءة فترات الراحة. ومنها انه لا بد أن يُحدد في أي وقت أو في أي الأوقات من يوم العمل يُمكن أن تكون فترات الراحة أكثر تأثيراً أو فاعلية، وما هو عددها، وما هي مدتها، وما إذا كانت تقوم المنظمة فيها بتوفير وسائل الراحة كالنادي و مطعم...، أو فقط تسمح بهذه الفترات دون تقديم أي شيء.

## 5.2. ظروف العمل الفيزيائية وتجارب مصنع هاوثورن

سميت بتجارب هاوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1927-1932، والتي استمرت إلى الثلاثينات، وقد كانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب فريد يريك تايلور، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد والأجور والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج، ثم

<sup>1</sup> Schultz, ( D), opcit, pp 351 352.

<sup>2</sup> Tiffin ( J) & Mc Cormick ( E), opcit ,P 489.

<sup>3</sup> الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1994، ص219.

اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير والدافعية، ومن تلك التجارب:

**1 تجربة الإضاءة:** قام فريق العمل مع التون مايو (Elton Mayo) الذي ترأس فريق البحث في شركة وسترن اليكتريك، وبناء على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الفيزيائية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، أجريت تجارب على مجموعة من العاملات في أحد ورشات مصانع هاوثورن، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضابطة وجماعات تجريبية، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة: من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية إلى إضاءة جيدة، وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت الظروف المختلفة. و لدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروقا ذات معنى في مستويات الإنتاج، مما استدعى من فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية تتصل أيضا بأهمية الظروف المادية وهي اثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

**2 تجربة جدول العمل:** قام الفريق البحثي القائم على التجربة بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي تقضيها العاملات في العمل قبل أخذ فترة راحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة. وقد لاحظ الباحثون أيضا وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع انه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية. ولذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور والحوافز وبين الزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

**3 تجربة الأجور:** قام فريق العمل البحثي بإنشاء نظام حوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص82.

تطبيق الحوافز. ولم يلاحظ فريق البحث فروق حقيقية في مستويات الإنتاجية في مستويات الإنتاجية، تفسر التغير في الحوافز الممنوحة للعاملات بشكل كاف. لقد شكلت هذه النتائج أي أن أي تغير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتماماتها إلى وجهة جديدة.

**4 تجارب مصنع هوثورن تدخل مرحلة جديدة:** اتسعت التجارب بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية.

وقع اختيار فريق البحث على عاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى وتم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تم التخطيط المسبق لها بعناية، حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت إشراف مشرف تم اختياره من فريق البحث. واستطاع فريق البحث استخلاص الملاحظات المتعلقة بالتجربة ثم تفسير علاقات الجماعة بالأفراد، وخاصة انعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصدقة، الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسره العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية، وروابط الجماعة وغيرها من العوامل التي تفوق تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل<sup>1</sup>.

**5 التجربة الثانية (1930):** كان الهدف من التجربة هو التأثر بنتائج التجربة الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد داخل المصنع وطبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياساً ببيئة حجرة الاختبار، حيث تم نقل العاملات إلى حجرة الاختبار وملاحظة العلاقات ببعضهن البعض من جهة، وبينهن وبين المشرف من جهة أخرى. ومن نتائج التجربة هو التحول الواضح داخل الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية، تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبين

<sup>1</sup> الفضيل رتيبي، نفس المرجع السابق، ص162.

المشرفين.

**6 التجربة الثالثة ونتائجها:** كان الهدف من هذه التجربة التأكد من نتائج التجريبتين السابقتين خصوصا زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية، وتم تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط. لكن لم تستخلص نتائج من التجربة لعدة أسباب من بينها: قصر فترة التجربة، نشوء مشاعر الغيرة بين العاملات لاقتصار تطبيق نظام الحوافز عن عاملات الغرفة التجريبية دون العاملات الأخريات، وبالتالي فضلت إدارة المصنع إلغاء هاته التجربة.

**7 التجربة الرابعة ونتائجها:** (1928-1931): كان الهدف من التجربة هو إيجاد العلاقة بين الإنتاج والروح المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية، وشملت التجربة 21 ألف عامل، وكشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال. كما أظهرت النتائج هذه الدراسة أن الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبيا عن تأثير الروح المعنوية<sup>1</sup>

**8 التجربة الخامسة:** الهدف من هذه التجربة هو دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرف عن مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف. و كان مجال التجربة هو اختبار مجموعة من العمال ثم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث. ومن نتائج هذه التجربة أنها أشارت أن قدرة العامل على التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل، ومن ثم لا تتوقف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل على العامل النفسي فقط، كما أشارت إلى ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

<sup>1</sup> الفضيل رتيبي، نفس المرجع السابق، ص 164.

- وقد تبين لفريق البحث من خلال كل التجارب التي قاموا بها عدة نتائج أهمها:
- أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لظروفه الفيزيائية فقط، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.
  - ظهرت أهمية الحوافز المعنوية مثل: نمط الإشراف، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية، بشكل يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية.
  - أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العاملين بما ترى فيه مصلحة للجماعة ككل، وتمارس الجماعة ضغطا على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته، وأيضا على الموظف المنتج بشكل كبير وشاذ عن المجموعة للتماشي مع المستوى العام أو معدل الإنتاجية الذي تعتبره مقبولا، حتى لا تتأثر الجماعة سلبا بسبب التطرف في أي من الاتجاهين<sup>1</sup>.

### 3. التعاون

يرتبط الأفراد في بيئة العمل بعلاقات و روابط، ويتصل الفرد بالأخر مما ينتج عنه تفاعل اجتماعي، وينشأ عن هذا التفاعل ما نطلق عليه "العمليات الاجتماعية"، وهي أساليب مميزة للتفاعل الاجتماعي وسلسلة من الحوادث المترابطة تؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها، ومن هذه العمليات التعاون.

#### 1.3 مفهومه

تشتق كلمة تعاون من كلمتين لاتينيتين، فكلمة Co تعني معا "Together"، وكلمة "Operari" وتعني "Work". و التعاون عملية اجتماعية، وهو الشكل الرئيسي للعلاقات والتفاعل داخل الجماعات، فالناس لا يستطيعوا أن يجتمعوا على غير تعاون أو دون أن يشتركوا معا في العمل من أجل السعي وراء المصالح المشتركة. ويقصد بالتعاون اشتراك فردين أو أكثر، أو جماعتين أو أكثر لانجاز

<sup>1</sup> محمد قاسم القريري، نفس المرجع السابق، ص84.

عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة<sup>1</sup>. والتعاون هو " أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك الإنساني، وعملية التعاون هي التعبير المشترك لشخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك"<sup>2</sup>.

والتعاون قد يكون مشتركاً أي القيام بأنشطة مترابطة ومتشابهة في صورة جماعية، أو غير مباشرة أي القيام بأنشطة غير متشابهة تكمل بعضها البعض وهي تؤدي جميعاً هدفاً مشتركاً، والتعاون غير المباشر يتضمن تقسيماً للعمل و أداء مهام متخصصة.

### 2.3. أنواع التعاون

نستطيع تقسيم التعاون إلى نوعين وهما<sup>3</sup>:

**1 التعاون المباشر:** حيث يمثل النشاط الذي يقوم فيه الأفراد بعمل متشابه، ويكون أيضاً حينما يؤدي فريق من الأفراد عملاً يبدو من الصعب على الفرد أن يقوم به لوحده.

**2 التعاون غير المباشر:** يندرج تحت هذا النموذج جميع مظاهر النشاط التي يقوم فيها الناس بأعمال غير متشابهة بغية تحقيق غاية واحدة، وأن مبدأ تقسيم العمل محور هذا التعاون.

### 3.3. أهميته

يقول روبرت ماكيفر: " لا يستطيع الناس أن يجتمعوا على غير تعاون أو دون أن يشتركوا معاً في العمل من أجل السعي وراء المصالح المشتركة"<sup>4</sup>.  
التعاون وسيلة لإعطاء العمال فرصة إبداء الرأي في الأمور المشتركة مع صاحب العمل، خاصة فيما يتعلق بظروف الإنتاج والعمل، و تأخذ أجهزة التعاون والتشاور صورة لجان تتكون من مندوبي عمال و أصحاب الأعمال ومنظماتهم. و

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 210.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، نفس المرجع السابق، ص 86.

<sup>3</sup> معن خليل العمر، نفس المرجع السابق، ص 177.

<sup>4</sup> معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 177.

تبدو أهمية التعاون بين العمال والإدارة في البرامج المخططة لتحقيق الكفاية، وزيادة الإنتاج، وما يترتب عليه من الزيادة في الأجور.

يستخدم التعاون في مجال التنظيمات وسائل منها: أسلوب المفاوضات الجماعية، أسلوب التعاون والتشاور، وهذا الأخير يتيح لكل من الإدارة والعمال تبادل المشورة في المشاكل اليومية التي تواجههما. كما يرتبط التعاون بالتنظيمات، فهو يعمل على إنشاء العلاقات المتبادلة، ووضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقياً ورأسياً، حتى يمكن أن تعمل عملاً مشتركاً بأقل احتكاك أو تنافر للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

### 4.3. مجالات التعاون في التنظيم<sup>1</sup>

**1 التعاون الإعلامي:** حيث يقوم التعاون بين الجماعات في مجال تجميع المعلومات، وتركزها في مصدر واحد، ثم تقوم كل جماعة بعد ذلك بالإفادة من المعلومات بالطريقة التي تراها.

**2 التعاون الاستشاري:** في مثل هذا النوع من التعاون يقوم كل طرف باستشارة الطرف الآخر في المسائل التي تهتمه.

**3 التعاون الإنشائي:** فيه يتولى كل طرف إبداء الاقتراحات اللازمة لتحسين الأعمال، أو رفع كفايتها، أو التغلب على مشاكلها.

**4 التعاون المشترك:** يتناول اشتراك النقابة مع الإدارة في اتخاذ القرارات المشتركة، ويتمثل التعاون بين الإدارة والنقابة في اشتراك أعضاء النقابة في مسائل الإدارة عن طريق الاقتراحات التي تعدل من الإجراءات الحالية حتى يمكن الزيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة الأجور.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، نفس المرجع السابق، ص210.

## 5.3. شيستر برنارد و النسق التعاوني

(Coopérative System Chester Barnard)

يعود الفضل لبرنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية. فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي، وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهدا على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية لبيدوا أقصى طاقاتهم. وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها، وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل، وقد اعتمد برنارد في أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة نيو جرسي بل، وقد خلاصة تلك الخبرة في كتابه الموسوم بـ "وظائف المدير" "The functions of the Exécutive"<sup>1</sup>.

عرف برنارد النسق التعاوني بأنه مجموعة من المركبات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية و السوسولوجية، الموضوعة بعلاقة مميزة و آلية تبدو من خلال التعاون بين شخصين أو بين أكبر عدد من الأشخاص قصد الوصول إلى هدف على الأقل<sup>2</sup>. وكل نظام أو نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءا منها. بالإضافة إلى كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا.

يقول برنارد بأن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا، في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط، و كذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول و الذي

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع ذكر سابقا، ص85.

<sup>2</sup> Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, 8 Edition, PUF, Paris, 2009, p 30.

يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، و أن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة. إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري و بالدوافع الإنسانية المحرك الرئيسي لأي نشاط بالتنظيم، و على الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات و محاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب. وفي هذا الصدد يطرح برنارد أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية التي توجد داخل التنظيمات و التي تظهر في<sup>1</sup>:

- علاقات البيئة الفيزيقية.
  - بالبيئة الاجتماعية.
  - بالأجزاء.
  - و في علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.
- العنصر الأول يوضح أن أي نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيقية الخارجية. أما العنصر الثاني فيشير إلى كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني، وتظهر هذه العلاقة في عدة أشكال مميزة هي:
- نشاطات الأفراد داخل النسق.
  - نشاطات المواقف الأخرى للأفراد، سواء أكانت في صورة تعاون أم صراع أم تنافس.
  - و في احتكاك النسق مع الأنساق التعاونية الأخرى.
  - يظهر عن طريق الأنساق التعاونية العليا، نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.

أما العنصر الثالث فيشير إلى اتحاد كل من البيئة الفيزيقية والاجتماعية التي يتميز بها التنظيم. على المسؤول حسب هذا الرأي الذي يطرحه برنارد، أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية و أن يحاول أن يسهل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وسهولة تبادل المعلومات بين الأفراد، و أن يشجع تكوين

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت، ص ص181، 180.

الجماعات و أن يعمل على تحقيق احتياجاتها و مقاربة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم، مستخدماً في سبيل ذلك المغريات – كما يطلق عليها برنارد – و هي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد و الجماعة على العطاء<sup>1</sup>.

### 6.3. التعاون كتنظيم غير رسمي

#### 1.6.3. أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي

إن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لن تُحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك تدرك الإدارة أن كثيراً من الأعمال تتجزأ من خلال العاملين بصفة غير رسمية و تتمثل أهمية التنظيم الرسمي للتنظيم غير رسمي في:

أ. تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة، و ذلك في حالة حدوث انسجام و توافق بين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية.

ب. تسهل عملية انجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل، ذلك أن الاعتماد على التنظيم الرسمي يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المرغوبة منه بالشكل المطلوب.

ج. يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات اتصال إضافية، حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة و بشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.

د. يساهم التنظيم غير الرسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات طبقاً لهرم ماسلو.

ذ. إن التنظيمات غير الرسمية تنشأ و بشكل يعوض التنظيمات الرسمية، ذلك أن التنظيمات الرسمية تهتم بما يجب أن يكون، بينما التنظيمات غير الرسمية تتعامل مع السلوك كما هو قائم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 181.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 195، 196.

### 2.6.3. دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد<sup>1</sup>

مما لا شك فيه أن للجماعة تأثيرا على سلوك و إدراك الفرد، فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين معتقداته و مفاهيمه و مدركاته عن المنظمة، و تتمثل دوافع الجماعة غير الرسمية في تأثيرها على سلوك الفرد كما يلي:

**1** تكوين سلوك الفرد و رقابة ما يتعلمه: يصدر عن الجماعة مثيرات و منبهات و معلومات، ولذلك تعمل الجماعة على توفير الخبرات و المفاهيم حتى تمكن الفرد من التعلم السريع و كسب الخبرة الكافية في المجال الذي يعمل فيه.

**2** تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها: تسعى جماعات العمل إلى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها، بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم. فقد يتفق أعضاء الجماعة على الطريقة التي يعامل بها الأعضاء المسؤول أو المشرف في مواقف معينة، مثل تقديم أو عدم تقديم معلومات، و يمكن أن يتم الاتفاق أيضا على كيفية حل النزاعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة، و أحيانا يتم تنميط سلوك الفرد في جوانب تتعلق بطرق انجاز العمل.

**3** العمل على إيجاد تغاير و اختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة: كما أن الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي، و في نفس الوقت تعمل الجماعة على إيجاد تمايز و تغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة. فقد نجد أحدهم يقوم بدور القيادة و أحدهم يقوم بدور تنفيذ العمل و الآخر يقوم بتوفير المعلومات من مصادرها. و الآخر يقوم بتنفيذ دور الاتصال مع أفراد الجماعة، و بهذا يكون سلوك الفرد محددا بواجبات و مهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على أنفسهم و يحققون أهدافهم.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، نفس المرجع السابق، ص ص 197، 198.

### 3.6.3. أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على الفرد

هناك مجموعة من الأساليب و الأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل

للتأثير على إدراك و سلوك الفرد كما يلي<sup>1</sup>:

**1 المدعمات الاجتماعية(الدعم الاجتماعي):** تستطيع الجماعة التأثير في مفاهيم و سلوك الفرد من خلال استعمال أساليب الثواب و العقاب، فإذا قبل أعضاء الجماعة سلوكا معيناً قام به فرد معين فقد يؤدي ذلك إلى ترسيخ و تقوية هذا السلوك لديه، و بالتالي تكوين مفهوم عن صحة هذا السلوك من قبل الجماعة و العكس صحيح، و من الأساليب التي تلجأ إليها الجماعة غير الرسمية للتأثير في سلوك الفرد و تكوينه:

- التفاعل و الاحتكاك مع أعضاء الجماعة.

- التأييد و التشجيع أو السخرية و الاستهزاء.

- تسهيل مهام العمل أو تعقيدها.

**2 السيطرة على المعلومات المتاحة للفرد:** يتوفر لدى الجماعات مصدر كبير من المعلومات سواء كانت معلومات كمية أو نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد. و علاوة على ذلك يتوفر لدى الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها و تجربتها السابقة، و لدى هذه الجماعات القدرة على تقديم معلومات لأعضاء معينين و حجب المعلومات عن أعضاء آخرين.

**3 توفير نماذج اقتداء بالآخرين:** تؤثر الجماعة على أعضائها من خلال أفرادها البارزين الذين يتمتعون بوضع و مكانة خاصة في الجماعة بقصد الاقتداء بهم من قبل أفراد الجماعة، بحيث يعتبر الاقتداء بالآخرين و محاكاة الغير من المصادر الأساسية في التعلم.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان ، نفس المرجع السابق، ص198.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ثلاثة عناصر للمناخ التنظيمي و التي رايناها مهمة، حيث تمثلت في الحوافز بشقيها المادية و المعنوية، البيئة المادية للعمل و التعاون. تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع و يوجه صاحبه باتجاه سلوك معين. هذا السلوك لا يكون ايجابيا إلا بتقديم جملة من الحوافز (الأجر، المكافأة، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم و التشجيع...).

أما العنصر الثاني المتمثل في البيئة المادية للعمل، فلا يقل بمكان عن العنصر الأول. حيث أثبتت معظم التجارب و الأبحاث أن توفر أثاث مكتب ملائم مع ظروف عمل مادية من إضاءة و تكييف و هدوء بالإضافة إلى وسائل ترفيه تساعد على تحقيق أداء جيد.

فيما يخص عنصر التعاون فقد بين شيلستر برنارد أن النسق التعاوني هو جملة من المركبات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية و السوسولوجية، الموضوعية بعلاقة مميزة و آلية تبدو من خلال التعاون بين شخصين أو بين أكبر عدد من الأشخاص قصد الوصول إلى هدف على الأقل. و بما أن من أهداف أي منظمة تحقيق أداء جيد لموظفيها، فهذا يتطلب ضرورة توفر مناخ تعاوني بين أفراد المنظمة.

الجانب الميداني

# الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. تحديد المجتمع الأصلي واختيار العينة
3. المنهج المستخدم في الدراسة
4. أدوات جمع البيانات
5. التقنيات الإحصائية

## تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ومن أجل ذلك تم بداية عرض مجالات الدراسة (مكانيًا، بشريًا، زمنيًا)، ثم تحديد المجتمع الأصلي ومن ثم العينة و مواصفاتها وطريقة اختيارها، إضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة و تبيين أدوات جمع البيانات والتقنيات المستخدمة في الدراسة من أجل جمع المعلومات و المعطيات.

### 1. مجالات الدراسة

#### 1.1. المجال المكاني للدراسة

تمت هاته الدراسة بجامعة زيان عاشور و هي جامعة حديثة النشأة، فتحت أبوابها خلال السنة الجامعية 1990-1991 و كانت عبارة عن معهد وطني للتعليم العالي للإلكترونيك، و تم ذلك بعد المجهودات التي قامت بها السلطات الولائية والمحلية نظرا لاحتياجات المنطقة لمثل هذه المعاهد والذي يعتبر كمكسب علمي وتنموي سواء من حيث الهياكل والبنائات او من حيث التأطير واستقبال الطلبة الجامعيين، كما يوفر على الطلبة متاعب التنقل والإيواء خاصة القاطنين بتراب الولاية.

ولقد شهد المعهد عدة تغيرات سواء البيداغوجية أو الإدارية أو على مستوى المجالات الأخرى بفضل نخبة من الأساتذة والإداريين، حيث ارتقى هذا المعهد إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/197 وذلك في شهر جويلية 2000. وبعد التطورات البارزة التي عرفها المركز، والتوسع الذي شهدته سواء على مستوى التخصصات المفتوحة او على مستوى الهياكل البيداغوجية، وخلال السنة الجامعية 2008/2009 تم ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/09 المؤرخ في 04 جانفي 2009.

سعى إلى توسيع الجامعة وزيادة عدد المقاعد البيداغوجية، الذي هو رغبة جامعة عند كل الأساتذة والطلبة، تم توسيع جامعة الجلفة بشكل جذري، ذلك ببناء هياكل جديدة تزيد في طاقة استيعاب الكليات، كما تم تجهيز هذه المنشآت بالمعدات

اللازمة للسير الحسن البيداغوجي والبحث العلمي، بالإضافة إلى أن هناك هياكل في طور الإنجاز والمتمثلة في (قاعة المحاضرات تتسع إلى أكثر من 600 مقعد، قاعات متعددة الرياضات، مركز للبحوث، 5500 مقعد بيداغوجي):

**1 الكليات:** تضم جامعة زيان عاشور خمسة كليات بطاقة استيعاب تقدر بـ 7000 مقعد بيداغوجي :

- كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية والإنسانية:

تضم أقسام : الأدب العربي، اللغة الفرنسية، العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية، النشاطات الرياضية والبدنية، بالإضافة إلى فرع الفنون.

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير:

تضم خمسة أقسام وهي: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، المحاسبة و الضرائب، العلوم التجارية و الإعلام الآلي للتسيير.

- كلية الحقوق و العلوم السياسية:

تضم قسمي الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم والتكنولوجيا:

تضم الأقسام التالية: قسم العلوم و التقنية يضم تخصصات الإلكترونيك، الإلكترونيقني، الهندسة المدنية، الهندسة الميكانيكية و الآلية، التهيئة العمرانية. قسم الرياضيات و الإعلام الآلي و قسم علوم المادة.

- كلية علوم الطبيعة والحياة:

تضم الأقسام التالية: علوم الطبيعة والحياة، بيولوجيا، علوم فلاحية، بيطرة و علوم الأرض والكون.

**2 المكتبة المركزية:**

تستوعب المكتبة المركزية أكثر من 800 مقعد حيث تم تجهيزها بأحدث المعدات اللازمة وتم ربطها بالألياف البصرية المتصلة بقاعة الإنترنت الموجودة بها (شبكة الإنترنت بقوة 2MB) تستقبل كافة الطلبة والأساتذة، كما تحتوي

المكتبة على أكثر من 12000 عنوان بمجمل 68000 كتاب و1000 مرجع علمي في شتى المجالات و التخصصات العلمية والتقنية، منها 6000 عنوان باللغة العربية و3000 عنوان بلغات أخرى، هذا بالإضافة إلى مكاتب الكليات الفرعية التي تقدر قدرة استيعاب كل منها 180 مقعد.

كما تضم مديرية المكتبة المركزية مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيبيوغرافي، مصلحة التوجيه و مركز اللغات.

## 2.1. المجال البشري

هي المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، تعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته و تكوين فكرة عنه ومن هم الأشخاص الذين يُسألون<sup>1</sup>. و المجال البشري لهذه الدراسة تضمن فئة الموظفين الإداريين الدائمين فقط في جامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث وُزعت عليهم الاستثمارات حسب العينة المختارة.

## 3.1. المجال الزمني

و نقصد به الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، و بالنسبة لموضوع هاته الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي و التي أجريت في جامعة زيان عاشور بالجلفة. فقد حدد الموضوع بشكله الصحيح في بداية شهر أكتوبر 2009 مع موافقة الأستاذ المشرف، ليتم الانطلاق في الجانب النظري الذي دام حوالي خمسة أشهر، ومع بداية شهر فيفري تم الانطلاق في الجانب الميداني، حيث تم إعداد الاستثمارة و تحكيمها و تنفيذها بشكل نهائي مع بداية 01 مارس 2010، ليتم استرجاع آخر استثمارة في 31 مارس من نفس السنة.

## 2. تحديد المجتمع الأصلي واختيار العينة

### 1.2. تحديد المجتمع الأصلي

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث يقدر عددهم ب 260 موظفا إداريا دائما موزعا على خمس كليات بالإضافة إلى الإدارة المركزية و المكتبة المركزية. الجدول 1 يبين توزيع الموظفين الإداريين الدائمين.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، منهاج البحث العلمي و طرق أعداد البحوث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص49.

## جدول رقم (1) يبين توزيع الموظفين الإداريين الدائمين على إدارات الجامعة

إدارة الكلية	عدد الموظفين الإداريين الدائمين
كلية الاقتصاد	20
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية والآداب و اللغات	39
كلية الطبيعة و الحياة	28
كلية الحقوق	16
كلية العلوم التكنولوجية	35
الإدارة المركزية	110
المكتبة المركزية	12
المجموع	260

## 2.2. اختيار العينة

قد يجد الباحث نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث و لذا يعتمد على وسيلة بديلة، و هي الاكتفاء بعدد قليل من المفردات بأخذها في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة فيدرسها ويعمم صفاتها على المجموع و هو ما يسمى بالعينة<sup>1</sup>.

بما أن طبيعة اختيار العينة يرتبط بنوع الدراسة و طبيعة البحث، فإن نوع المعاينة غير احتمالية، و تستثنى بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة للأسباب معينة مثل: عدم توافر المعلومات المطلوبة أو كبر حجم مفردات العينة...<sup>2</sup> و صنف المعاينة قصدية : حيث يقوم الباحث باختيار عينة الدراسة اختياراً حراً من خلال توافر البيانات اللازمة في أفراد هذه العينة<sup>3</sup>. و لقد لجأنا لاختيار العينة القصدية بعدما رفض بعض الموظفون الإداريون التجاوب معنا نظراً لحساسية

<sup>1</sup> Gravits Madlhène, *Méthodes des sciences sociales*, 9ieme, Ed, Dalloz, Paris, 1933, P352.

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العملية، ط1، دار الفكر، دمشق، سورية، 2000، ص184.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص315.

الموضوع وعدم قبول ملء الاستمارة والإجابة عليها، حيث اضطررنا للتوجه للموظفين الذين استجابوا معنا، أخذنا بعين الاعتبار الشروط التي حددها الباحث، أي أن أفراد عينة البحث هم الموظفون الإداريون الدائمون في مختلف الرتب المهنية و الجدول (2) يبين عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة:

جدول رقم (2) : يمثل كيفية توزيع الاستمارات على إدارات الجامعة

إدارة الكلية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
كلية الاقتصاد	21	19
كلية العلوم الاجتماعية و الإنـــسانية والآداب و اللغات	15	12
كلية الطبيعة والحياة	28	18
كلية الحقوق	15	15
كلية العلوم التكنولوجية	13	13
الإدارة المركزية	80	53
المكتبة المركزية	23	18
المجموع	195	148

و بذلك تكون نسبة الإرجاع 76 %، و لكن عند استرجاع الاستمارات الموزعة وفرزها و تفحصها وجدنا أن بعض الاستمارات ناقصة أو غير مستكملة الإجابة مما أدى إلى إلغاء 18 استمارة، منها 15 استمارة كاملة من معهد الحقوق غير مستوفية لشروط تفرغ الاستمارات و 3 استمارات أخرى موزعة على مختلف الكليات، و بذلك تكون العينة النهائية للبحث 133 وحدة معاينة، و بذلك تكون نسبة السبر :

$$T = \frac{n}{N} = \frac{133}{260} = 0.54 = 54\%$$

مع  $T$  : تمثل نسبة السبر .

$n$  : تمثل عدد أفراد العينة و يساوي 133 موظف إداري دائم .

$N$  : تمثل أفراد المجتمع الأصلي و الذي يساوي 260 .

### 3. المنهج المستخدم في الدراسة

إن البحث العلمي هو "عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وراء وضعيات اجتماعية معينة"<sup>1</sup>، هذه العملية تستلزم اختيار منهج للتحليل و تفسير العناصر المكونة للمشكلة محل الدراسة للوصول إلى حلول لها و تفسيرها بشكل منتظم متوازن و مقصود، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع منهج معين لفهم و تحليل المشكلة، مع محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة، يتوصل بواسطته إلى مظهر من مظاهر الحقيقة، بصفة خاصة الإجابة عن السؤال كيف؟ الذي يرتبط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة<sup>2</sup>.

و لقد وقع الاختيار على **المنهج الوصفي**، و هو عبارة عن "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>3</sup>.

و لقد اعتمدها في دراستنا لأن الظاهرة محل لدراسة تستدعي الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى استنتاجات و توصيات تسهم في فهم الواقع و تطويره.

<sup>1</sup> Tourain (A), Pour la sociologie: Les démarches de la Sociologie, Edition du seuil, Paris, 1974, p30.

<sup>2</sup> صلاح محمد الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتاب، القاهرة، 1982، ص191.

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري، نفس المرجع السابق، ص184.

## 4. أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات جمع البيانات، الوسائل التي يستعين بها الباحث لجمع مختلف المعطيات و البيانات اللازمة للقيام بدراسته، وتعتمد الدراسة الحالية على أداة الاستمارة، التي تشكل احد وسائل البحث الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية، إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفا معينا، و يتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث، ثم صياغة هاته المؤشرات الإجرائية في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة المؤشرات المتعلقة ببند معين، و من ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل بدورها لتغطي جزئيات الدراسة<sup>1</sup>.

### 1.4. إجراءات بناء الاستمارة

لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة (الموظفين) وفقا للخطوات التالية:

**1** تم إعداد الاستمارة حيث تشتمل على قسمين هما:

▪ القسم الأول: يتضمن البيانات المتعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة في الوظيفة، الأقدمية في العمل.

▪ القسم الثاني يتضمن محورين:

**المحور الأول:** لقياس المناخ التنظيمي السائد في جامعة زيان عاشور بالجلفة، تم تصميمه وفق أسلوب ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويتضمن ثلاث مجالات:

المجال الأول: التعاون بين الموظفين الإداريين، (يحتوي 10 عبارات)

المجال الثاني: نظام الحوافز (المادية والمعنوية)، (يحتوي 11 عبارة)

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، بدون طبعة، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994، ص90.

المجال الثالث: بيئة العمل المادية، ( يحوي 12 عبارة)

**المحور الثاني:** يهدف لقياس الأداء الوظيفي بجامعة زيان عاشور بالجلفة و يتكون من ( 10 ) عبارات، تم تصميمه وفق أسلوب ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والمطلوب من المفحوص هو الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس، وليس كما يرغب أن يكون عليه السلوك.

## 2 مصادر الحصول على العبارات:

استعان الباحث لبناء أداة الدراسة من اجل تحديد أبعادها وصياغة عباراتها ببعض الدراسات تطرقت إلى متغيرات الدراسة ( المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)، والجدول الآتي (3) يبين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على العبارات اللازمة لأداة الدراسة:

### جدول رقم (3) أهم الدراسات التي اعتمدت في الحصول على العبارات

الرقم	الدراسة	إعداد	السنة
01	واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نابلس، فلسطين.	فاطمة عبد القادر احمد	2008
02	تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية،دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج،(دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف، الرياض	عبد الله بن درويش الغامدي	2006
03	اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين.	ماجد محمد الفرا	2007
04	أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، (دراسة دكتوراه غير منشورة)،	د.عمر وصفي عقيلي	2008

		جامعة حلب، سوريا	
1997	Michel Nadeau	Participation au capital social et climat du travail, thèse présenté pour l'obtention de (Ph.D) en relation industrielle, département de sciences sociales, université Laval, Québec, 1997.	05
2000	Nadine Murtada	L'impact du climat et du contraintes perçus sur l'efficacité personnelle, la motivation, thèse de doctorat (Ph.D.) université de Montréal; canada	06

## 2.4. حساب ثبات و صدق الاستمارة

### 1.2.4. ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي للفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، و كذلك الدرجة الكلية للمجالات، و نتائج الجدول الموالي تبين ذلك:

### جدول رقم (4) يبين معاملات الثبات لمحاور و مجالات الاستمارة

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المناخ التنظيمي	التعاون	10	0.87
	الحوافز	11	0.80
	البيئة المادية للعمل	11	0.83
الأداء الوظيفي	/	10	0.90
المجموع	/	42	0.85

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة تراوحت ما بين 0.80، و 0.90، و بلغ معامل الثبات الكلي 0.85، و جميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

## 2.2.4. صدق أداة الدراسة

و المقصود بالصدق مقدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله، أو السمة المراد قياسها، و قد تم حساب أو تقدير صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:

**1 صدق المحكمين:** بعد صياغة أداة لدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الاجتماع بلغ عددهم خمس أساتذة\*، و ذلك للتأكد من صدق محتوى الاستبيان، أي مدى مناسبة المفردات والعبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، و يُطلب من المحكمين إضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

و لقد أعدت الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة الأولية وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، و مدى ملائمة كل عبارة للمجال أو للمحور الذي تنتمي إليه، مع إضافة أو تعديل ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من محاور الأداة، و في ضوء التوجيهات التي أبدتها الأساتذة المحكمون و بناء على ملاحظاتهم و مقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات أو حذفها، وإضافة عدد منها كما هو مبين في الجدول الملحق.

**2 الصدق الذاتي:** يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوي بين الصدق و ثباته، إذ أن للاختبار الصادق يكون ثابتاً دائماً<sup>1</sup>.  
و حسب هذه الطريقة يكون :

$$\text{صدق الاختبار} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.85} = 0.92$$

مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة.

\* أ.د معتوق جمال (جامعة البليدة)، أ.د دياب البديانة (جامعة الحسين بن طلال الأردن)، د بوكربوط عز الدين (جامعة الجلفة)، د.خالدي خيرة (جامعة الجلفة)، د.بكاي الميلود (جامعة الجلفة).

<sup>1</sup> أحمد محمد الطبيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، ط1، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1990، ص291.

**3.4. إعطاء الطابع النهائي للاستمارة**

تم إعطاء الدرجات للعبارات الايجابية كما يلي:

موافق جدا (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (1 درجة).

في حالة العبارات السلبية كما هو الحال بالنسبة للعبارات (05)، (10) من محور الحوافز، و العبارة (06) من محور البيئة المادية للعمل، أعطيت الدرجات التالية:

موافق جدا (1 درجة)، موافق (2 درجة)، محايد (3 درجات)، غير موافق (4 درجات)، غير موافق بشدة (5 درجات).

ملاحظة: الاستمارة النهائية ضمن قائمة الملاحق.

**5. التقنيات الإحصائية**

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و ذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. اختبار "ت" لمتوسط عينة واحدة (One Sample T Test)، من أجل اختبار

متوسط العبارات (موافقة، حياد، عدم الموافقة)

و تعطى العلاقة ب:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{\sqrt{\frac{\hat{S}^2}{n}}}$$

حيث

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي المعياري لدرجات المقياس

$\mu$ : المتوسط الحسابي المرجح

$\hat{S}$ : الانحراف المعياري

$n$ : مجموع أفراد العينة

بوضع الدرجة "3" ( و هي درجة المحايدة في سلم ليكرت) كمتوسط حسابي معياري لدرجات المقياس (العبارات)، و  $(\mu)$  تعبر عن متوسط مجتمع الفروق (للعينة)، تكون بذلك الفرضية الصفرية  $H_0$ ، و الفرضية البديلة  $H_1$  كما يلي:

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \rightarrow \text{تمثل فئة الحياد و عدم الموافقة} \\ H_1 : \mu > 3 \longrightarrow \text{تمثل فئة الموافقة} \end{cases}$$

و بذلك تكون:

نقبل  $H_0$  إذا كان:

$0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) < 0.05$ ، و تكون بذلك فئة المحايدة.

$0 > T$  و مستوى المعنوية  $(p) < 0.05$  و تكون بذلك فئة المحايدة.

$0 > T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$  و تكون بذلك فئة عدم الموافقة.

نقبل  $H_1$  إذا كان :

$0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$ ، و بذلك تكون فئة الموافقة

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ: و يحسب بالعلاقة:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث:

$k$  : عدد مفردات الاختبار

$\sum s_i^2$ : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاستمارة

$s_i^2$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاستمارة

و قد استعملته الباحثة من أجل قياس ثبات الاستبيان

3. المتوسط الحسابي المرجح: و يحسب بالعلاقة:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث:

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي للقيم (المرجح)

$x_i$ : الدرجات (التكرارات المصححة)

$n$ : عدد الحالات (مجموع التكرارات العادية)

4. النسبة المئوية: و تعطى بالعلاقة:

$$x\% = \frac{f \cdot 100\%}{n}$$

$x\%$ : النسبة المئوية

$f$ : التكرار

$n$ : حجم العينة

5. الانحراف المعياري:

استعمل لقياس درجة تشتت إجابات المبحوثين حيث يعطى بالعلاقة:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

$X_i$ : القيم المشاهدة

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي

$n$ : حجم العينة

6. معامل الارتباط بيرسون:

يعطى بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$x$ : المتغير الأول

$y$ : المتغير الثاني

$N$ : عدد المشاهدات (حجم العينة)

وقد استعملته الباحثة من أجل تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي (التعاون، الحوافز، البيئة المادية للعمل)، و الأداء الوظيفي.

# عرض و تحليل النتائج

تمهيد

1. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية
2. النتائج العامة للدراسة
3. اقتراحات و توصيات

## تمهيد

تم التطرق في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية إلى مجالات العينة من طريقة اختيارها و المناهج المتبعة و أدواتها، وسيتم في هذا الفصل عرض و تحليل للمعطيات الميدانية للدراسة، بداية من المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثين، ثم عرض و تحليل مع مناقشة بيانات كل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة فالتوصيات و الاقتراحات.

### 1. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية

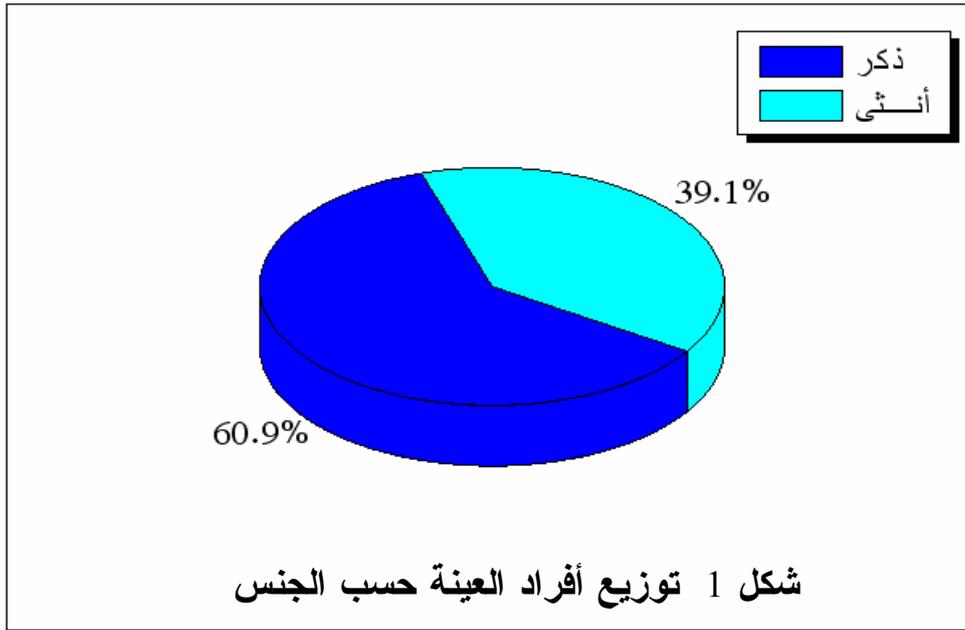
#### 1.1. عرض و تحليل البيانات العامة للمبحوثين

في الآتي وصف و تحليل للبيانات العامة للمبحوثين، و التي تتمثل في الجنس و السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و الرتبة و الأقدمية في العمل.

#### جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	81	60.9
أنثى	52	39.1
المجموع	133	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 60.9% من العدد الإجمالي لأفراد العينة يمثلون موظفين إداريين ذكور و الباقي أي 39.1% يمثلون جنس الإناث.



يتبين من الشكل البياني (1) أن أغلبية الموظفين الإداريين هم من الذكور.

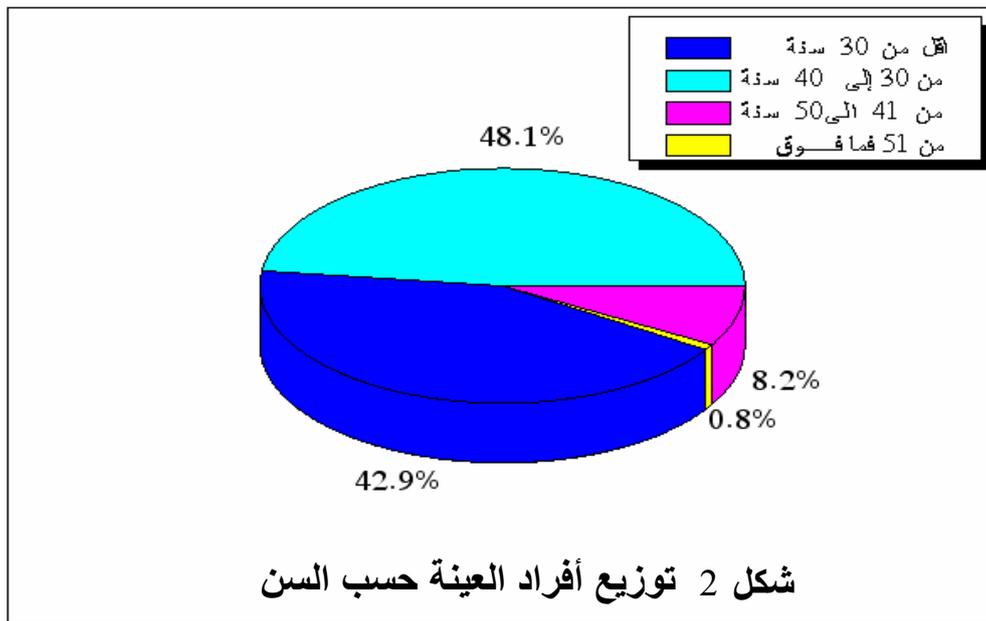
#### جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
42.9	57	أقل من 30 سنة
48.1	64	من 30 إلى 40 سنة
8.2	11	من 41 إلى 50 سنة
0.8	1	من 51 فما فوق
100	133	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة و المتمثلة في 48.1% من إجمالي عدد الباحثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، تليها نسبة 42.9% للفئة ذات العمر أقل من 30 سنة، ثم نسبة 8.2% ذات الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، أما أقل نسبة

و المتمثلة في 0.8% فهي لفئة الموظفين الإداريين من 51 سنة فما فوق كما بينه كذلك الشكل البياني 2.

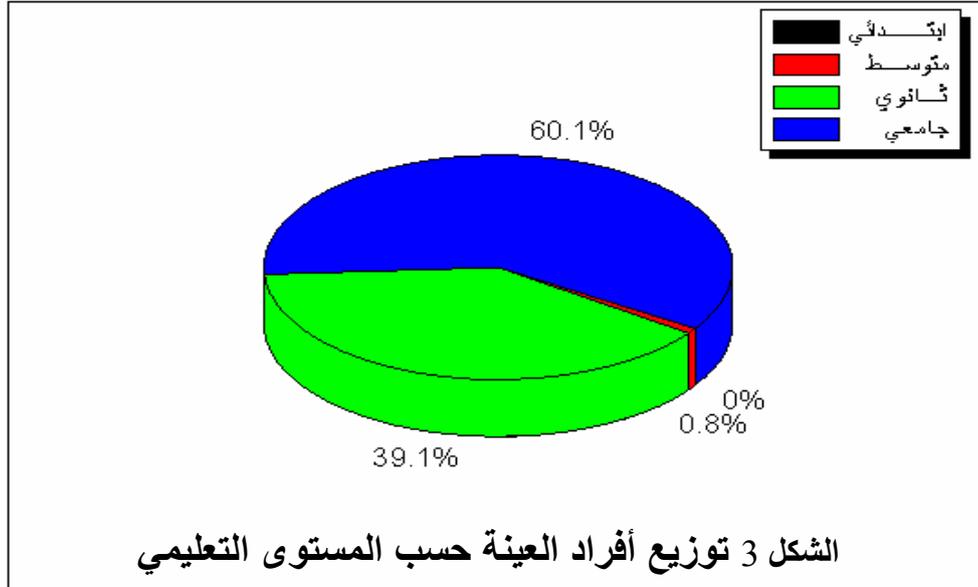
يتضح أن مجتمع الدراسة يغلب عليه الشباب حيث أن أغلب الموظفين الإداريين المبحوثين هم أقل من 40 سنة بنسبة 91%. تعتبر هذه النسبة منطقية كون الجامعة حديثة النشأة. و يستشف من هذه النسبة إمكانية وجود تفاعل بين هذه الفئة الشابة لكونها تتقارب في السن، حيث يكون باستطاعة إدارة الجامعة الاتكال عليها في العمل الإداري مع مراعاة توجيه هذه الطاقة و تدريبها.



جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
0.8	01	متوسط
39.1	52	ثانوي
60.1	80	جامعي
100	133	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة تمثلها فئة الموظفين الإداريين ذوي المستوى التعليمي الجامعي ب 60.1% تليها نسبة 39.1% تمثلها فئة المستوى الثانوي، ثم نسبة 0.8% تمثلها فئة المستوى المتوسط و أقل نسبة 00% تمثلها فئة المستوى التعليمي الابتدائي. يمكن كذلك توضيح هذه النتائج بيانيا (شكل (3)).

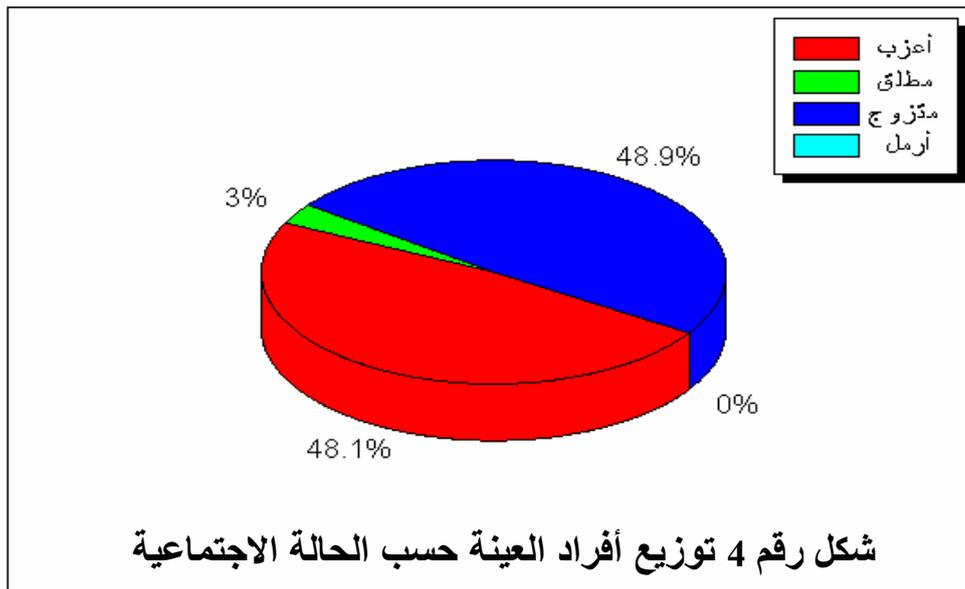


نستخلص من خلال المعطيات المعروضة أن الموظفين الإداريين المبحوثين بمنظمة الجامعة أغلبيتهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، و هذا ما يدل على استقطاب إدارة الجامعة لأيدي العاملة ذات المؤهلات العالية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة المؤهل العلمي للوظيفة التي يشغلها الموظفون.

## جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
48.1	64	أعزب
3	4	مطلق
48.9	65	متزوج
00	00	أرمل
100	133	المجموع

يلاحظ من هذا الجدول و من الشكل 4، أن الحالة الاجتماعية للموظفين الإداريين المبحوثين يتقاسمها المتزوجون و العزاب، حيث أن النسبة المئوية 48.9% تمثل الموظفين الإداريين المتزوجين تليها مباشرة نسبة 48.1 % من الموظفين الإداريين العزاب، ثم نسبة 03 % تمثل الموظفين الإداريين المطلقين، و أقل نسبة 00% تمثل الأراامل.



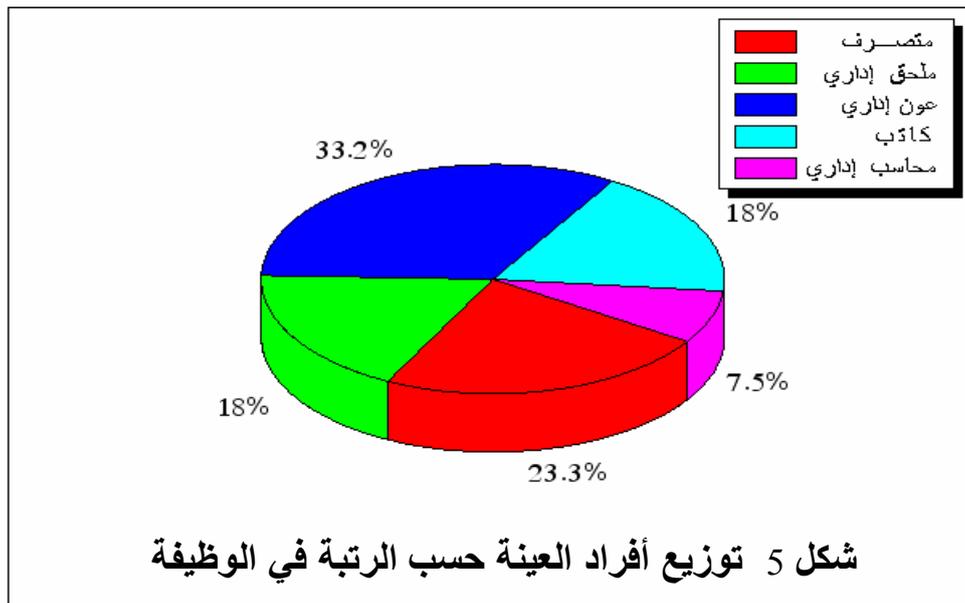
و منه فإن نسبة الموظفين الإداريين المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة العزاب و المتزوجين تتقارب، كما يلاحظ نسبة ضئيلة للمبحوثين العزاب و تنعدم النسبة بالنسبة للأراامل.

يستنتج من هذه النسب وجود استقرار نسبي للحالة الاجتماعية للمبحوثين (3% مطلق، و 00% أرامل)، غير انه لا يمكن إغفال نسبة 48.1% من الموظفين الإداريين العزاب التي هي نسبة كبيرة لأن أفراد هذه الفئة كلهم في سن يسمح لهم بتكوين أسرة، و عدم قدرتهم على ذلك مرده إلى عدم توفر الإمكانيات المادية لذلك.

#### جدول (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في الوظيفة

الرتبة في الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
متصرف	31	23.3
ملحق إداري	24	18
عون إداري	44	33.2
كاتب	24	18
محاسب إداري	10	7.5
المجموع	133	100

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 33.2% يمثلها الأعوان الإداريون، تليها نسبة 23.3% لرتبة المتصرف، ثم نسبة 18% تنطوي ضمنها رتبتي الملحق الإداري و الكاتب و أقل نسبة أي 7.5% تمثل رتبة المحاسب الإداري. الشكل 5 يوضح ذلك.

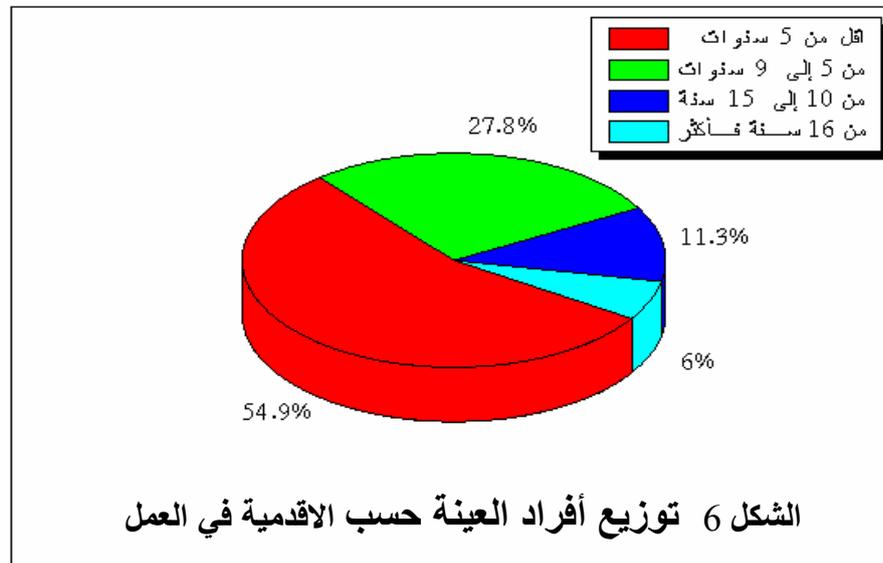


من خلال النسب المئوية للجدول نلاحظ توزع أفراد العينة على مختلف الرتب بنسب متفاوتة، و تعكس هذه النسب النسبة الإجمالية للفئات العاملة في منظمة الجامعة، نستخلص من المعطيات الميدانية، تقاسم الوظائف و الأدوار التي تؤدي إلى تكامل المهام المنوطة بكل فئة من رتب الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها.

#### جدول (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	73	54.9
من 5 إلى 9 سنوات	37	27.8
من 10 إلى 15 سنة	15	11.3
من 16 سنة فأكثر	8	6
المجموع	133	100

يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة متمثلة في 54.9% لفئة الموظفين الإداريين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 27.8% للفئة ذات الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات ثم نسبة 11.3% للفئة ذات الأقدمية من 10 إلى 15 سنة، و أخيرا أقل نسبة 6% يمثلها الموظفون الإداريون ذوي الأقدمية من 16 سنة فأكثر.



يتضح أن أغلب الموظفين الإداريين من ذوي أقدميه أقل من 5 سنوات، و هذا يبدو منطقيا لان جامعة الجلفة جامعة فنية، حيث كانت عبارة عن معهد وطني للتعليم العالي للإلكترونيك ثم رقيت إلى مركز جامعي و أخيرا إلى جامعة وذلك في 04 جانفي 2009، مما استلزم استحداث كليات جديدة و بالتالي فتح مناصب شغل و إدماج العديد من الموظفين الجدد.

## 2.1. عرض و تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي

فيما يأتي عرض مفصل لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي، بالتحليل و التفسير.

### جدول (7) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
6	8	غير موافق بشدة
26.3	35	غير موافق
17.3	23	محايد
37.6	50	موافق
12.8	17	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 2.47 \text{ و } P = 0.01$$

إجابات أفراد العينة على العبارة (01): "تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها"، تدل على أن أعلى نسبة 37.6 % للمبحوثين موافقون على أنه يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها، ثم تليها نسبة 26.3 % من المبحوثين غير موافقين على العبارة السابقة، ثم نسبة 17.3 % من

المبحوثين محايدون، وكما نجد أيضا نسبة 12.8 % من المبحوثين موافقين بشدة على العبارة السابقة، و أخيرا نسبة 6% من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة. كما نلاحظ من اختبار  $T$  أن  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. التي تؤكد على أن أفراد العينة موافقون على انه تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها، فنجد أن المتصرفون الإداريون يمارسون نشاطات الدراسة و الرقابة و التقييم، بينما الملحقون الإداريون يكلفون بدراسة و معالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم، أما الأعوان الإداريون فيتولون تنفيذ المهام ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة إضافة إلى معالجة الملفات في إطار السير العادي و المنتظم للمصالح الإدارية، أما الكتاب فيوكل إليهم حفظ بيانات كل الوثائق الإدارية في الحاسوب إضافة إلى استقبال و إيصال المكالمات الهاتفية، كما يكلفون بتنظيم مخطط الاجتماعات و تحضيره، و يسند إلى المحاسبين الإداريين الوثائق المحاسبية من إعداد كشوف و الالتزام بالنفقات و تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية و المحاسبة و تدقيقها و مراقبتها و متابعتها<sup>1</sup>. أي بمعنى أشمل معرفة الموظفين بالخلفية العامة لمتطلبات الوظيفة و المجالات المرتبطة بها راجع إلى تلاؤم المنصب الموكل للموظف مع مؤهله العلمي، مما يسمح بالإلمام بجميع حيثيات الوظيفة المؤداة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 03.

## جدول (8) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
5.3	7	درجة الموافقة غير موافق بشدة
36.1	48	غير موافق
15.8	21	محايد
34.6	46	موافق
8.2	11	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 0.46 \text{ و } P = 0.64$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (02): "ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد"، نلاحظ من النسب المئوية أن أعلى نسبة 36.1% تمثل المبحوثين غير الموافقين على انجاز الموظفين العمل المحدد في الوقت المحدد، تليها نسبة 34.6% من المبحوثين الموافقين على العبارة (2)، ثم نسبة 15.8% التي تمثل المبحوثين المحايدون، و نجد أيضا نسبة 8.2% التي تمثل مبحوثين موافقين بشدة على العبارة (2) و أخيرا ما نسبته 5.3% من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة.

باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن  $0 < T$  و  $0.05 < (p)$ ، أي نقبل الفرضية الصفرية و تنتمي بذلك إجابات أفراد العينة إلى فئة المحايدة، أي أن المبحوثين محايدون نحو عبارة انجاز الموظفين العمل المحدد في الوقت المحدد، مما يدل على أنه في بعض الأحيان يتم تأخير أو تأجيل العمل عن مواعيده المحددة مما يؤدي بالضرورة إلى تراكمه و بالتالي إلى تعطل العديد من الخدمات المترتبة عن ذلك، و هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم.

## جدول (9) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

توجد قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
3.8	5	درجة الموافقة غير موافق بشدة
13.5	18	غير موافق
21.8	29	محايد
50.4	67	موافق
10.5	14	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 5.91 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (03): "توجد قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية"، يتبين من النسب المئوية المعروضة أن أعلى نسبة 50.4% تمثل إجابات المبحوثين بالموافقة على وجود قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية، تليها نسبة 21.8% من إجابات المبحوثين محايدون نحو العبارة السابقة، ثم نسبة 13.5% من إجابات المبحوثين غير موافقين على هذه العبارة. كما نجد نسبة 10.5% من المبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم نحو العبارة (03)، و أخيرا ما نسبته 3.8% فقط من المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة على العبارة (03). يتضح من اختبار  $T$  أن  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أن إجابات أفراد العينة تنتمي إلى فئة الموافقة، إذن أغلبية أفراد العينة موافقون على وجود قدرة لدى الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية، و خاصة في ظل عدد الطلبة المتزايد كل سنة و ارتفاع المنظمة من مركز جامعي إلى جامعة و ما يترتب عنه من زيادة في الخدمات و الأعباء في كل مستويات الإدارة. إن قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية تبين كفاية عدد الموظفين اللازم

للقيام بهذه المهام و الأعباء اليومية، أي أن عدد الموظفين يتلاءم و يتوافق مع زيادة المهام.

### جدول (10) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

توجد قدرة لدى الموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
0.8	1	غير موافق بشدة
17.3	23	غير موافق
18	24	محايد
50.4	67	موافق
13.5	18	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 7.09 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (04): "توجد قدرة لدى الموظفين للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل"، يتبين من النسب المئوية أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 50.4% كانت بالموافقة على وجود قدرة لدى الموظفين للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل تليها نسبة 18% من المبحوثين محايدون نحو العبارة السابقة، ثم نسبة 17.3% من المبحوثين غير موافقين على العبارة (04)، كما نجد نسبة 13.5% من المبحوثين موافقون بشدة على العبارة السابقة و أخيراً نسبة 0.8% فقط من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة.

بين اختبار  $T$  ( $0 < T$ ) و ( $p > 0.05$ ) رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أن جل أفراد العينة موافقون على وجود قدرة لدى الموظفين للتكيف عند حدوث

حالات طارئة في العمل، و نأخذ على سبيل المثال في فترات التسجيلات، في الملتقيات أو أيام دراسية و عند إجراء مسابقات كمسابقات التوظيف...، مما يتطلب تجنيد الموظفين للعمل طول النهار و حتى لأوقات متأخرة من الليل. و منه نستخلص من هذه النتائج قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير.

### جدول (11) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
10.5	14	درجة الموافقة غير موافق بشدة
33.1	44	غير موافق
12	16	محايد
33.1	44	موافق
11.3	15	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة } = 0.14 \text{ و } P = 0.89$$

يتبين من إجابات أفراد العينة المعروضة في الجدول على العبارة (05): "يحافظ الموظفون على الالتزام بالأوقات الرسمية"، أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 33.1 % يتقاسمها المبحوثين غير الموافقين و الموافقين على محافظة الموظفين على الالتزام بالأوقات الرسمية، تليها نسبة 12 % من المبحوثين محايدون نحو العبارة السابقة ثم نسبة 11.3 % للمبحوثين الموافقين بشدة على العبارة و أخيراً 10.5 % من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة.

باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن  $T < 0$  و  $0.05 < (p)$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن أفراد العينة محايدون على التزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية، مع العلم أن أوقات العمل الرسمية المعمول بها في منظمة الجامعة ذات دوامين: الدوام الأول من

الساعة الثامنة صباحا إلى الزوال، و الدوام الثاني من الثانية بعد الزوال إلى الرابعة مساء. إن حيادية أفراد العينة بالالتزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية يمكن تفسيره بوجود تأخر عن الالتحاق بمناصب العمل أحيانا أو الخروج المبكر من المؤسسة و حتي التسلل في فترات العمل أحيانا أخرى. مما يترتب عليه بدون شك تأخر و تأجيل لبعض الخدمات، خاصة و إذا كان الموظف يعمل في المكتبة مثلا، فتأخره عن الدوام الرسمي يؤدي إلى عدم تلبية جميع احتياجات الطلبة، و كذلك بالنسبة للعمل في مصلحة الدراسات التي تتطلب التواجد الدائم للموظف باعتبار هذه المصلحة همزة وصل بين كل من الطالب و الأستاذ، بالإضافة إلى بقية المصالح الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها. نستخلص إذن مما سبق عدم فعالية أساليب الرقابة الإدارية.

#### جدول (12) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

العبارة		درجة الموافقة
تتوفر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل	التكرار	
النسبة (%)		
7.5	10	غير موافق بشدة
31.6	42	غير موافق
20.3	27	محايد
30.1	40	موافق
10.5	14	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 0.45 \text{ و } P = 0.66$$

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (06): " تتوافر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل". يتضح من النسب المئوية للجدول أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 31.6 % بغير الموافقة على أنه تتوفر لدى الموظفين

بالجامعة الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل تليها نسبة 30.1 % للمبحوثين الموافقين على نفس العبارة، ثم 20.3% من المبحوثين محايدون نحو العبارة السابقة، كما نجد 10.5% من المبحوثين موافقين بشدة، و أخيرا 7.5% من المبحوثين غير موافقين بشدة.

من اختبار  $(T) < 0$  و  $0.05 < (p)$  ، نقبل الفرضية الصفرية حيث تنتمي إجابات أفراد العينة لفئة المحايدة، أي أن أفراد العينة محايدون أنه تتوفر لدى الموظفين الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل، و هذه النتيجة تؤيد نتيجة (العبارة 5)، ذلك أن التحايل أو الهروب عن أوقات العمل الرسمية هو دليل عن عدم وجود الرغبة و الحماس للعمل لدى الموظفين. نستنتج من نتائج هذا الجدول نقص عملية التحفيز في منظمة الجامعة.

### جدول (13) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

بيذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
2.3	3	غير موافق بشدة
18.8	25	غير موافق
16.5	22	محايد
43.6	58	موافق
18.8	25	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 6.26 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (07): "بيذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، يتضح من النسب المئوية أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 43.6 % موافقين على أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لانجاز

العمال بطريقة صحيحة، تليها نسبة 18.8 % يتقاسمها المبحوثين غير الموافقون و المبحوثين الموافقون على العبارة السابقة، ثم نجد نسبة 16.5 % من المبحوثين محايدون، و أخيرا 2.3 % من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة السابقة. باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. إذن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة، و بالاستناد إلى نتائج الجدول السابق (12) نجد أنه رغم حيادية أفراد العينة نحو توفر الرغبة و الحماس لانجاز العمل لدى الموظفين، لكن هذا لا يمنع حسب نتائج هذا الجدول من بذل الجهد الكافي للقيام بالعمل الموكل إليهم، و يرجع ذلك إلى تحلي الموظفين بالمسؤولية و قيامهم بدورهم الوظيفي كما هو منوط بهم.

#### جدول (14) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

العبرة		درجة الموافقة
يحرص الموظفون بالجامعة على تحقيق الأهداف العامة	التكرار	
النسبة (%)		
4.5	6	غير موافق بشدة
22.6	30	غير موافق
23.3	31	محايد
40.6	54	موافق
9	12	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 2.87 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يمثل إجابات أفراد العينة عن العبارة (08) "يحرص الموظفون بالجامعة على تحقيق الأهداف العامة"، حيث أظهرت إجابات العينة أن أعلى نسبة تمثل 40.6 %

من المبحوثين موافقون على أن الموظفين بالجامعة يحرصون على تحقيق الأهداف العامة، تليها نسبة 23.3 % من المبحوثين محايدون نحو العبارة السابقة، ثم نسبة 22.6 % من المبحوثين غير الموافقين على العبارة (08)، و نجد أيضا 9 % من المبحوثين موافقين بشدة على العبارة (08) و أخيرا 4.5 % فقط من المبحوثين غير موافقين بشدة على هذه العبارة.

باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أن جل أفراد العينة موافقون على أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف العامة بالجامعة. ذلك دليل على أولوية الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الشخصية للموظفين و مطالبهم، و تبدو أهمية الأهداف التنظيمية (العامة) التي تتحدد بصفة رسمية و يعمل الجميع من أجل تحقيقها في مدى توافقها مع الأهداف الشخصية للموظفين. هذه العملية التوافقية بين الأهداف العامة و الأهداف الشخصية من وظيفة المسير أو المسؤول الذي دوره البحث عن السبل الكفيلة لاستمالة الأهداف الخاصة نحو الأهداف العامة، و من بين هذه السبل عملية التحفيز بنوعها المادية و المعنوية.

#### جدول (15) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

العبارة		يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع وتطوير العمل
درجة الموافقة	النسبة (%)	
غير موافق بشدة	8	6
غير موافق	30	22.6
محايد	26	19.5
موافق	54	40.6
موافق بشدة	15	11.3
المجموع	133	100

$T$  المحسوبة = 2.95 و  $P = 0.00$

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (09): "تتوفر لدى الموظفين القدرة

على الإبداع و تطوير العمل"، يتبين من النسب المئوية أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين هي 40.6% للمبحوثين الموافقون على انه تتوفر لدى الموظفين القدرة و الإبداع و تطوير العمل، تليها نسبة 22.6% من المبحوثين غير الموافقين على العبارة السابقة، ثم نسبة 19.5% من المبحوثين محايدون، كما نجد نسبة 11.3% من المبحوثين موافقين بشدة على العبارة السابقة و أخيرا 6% من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة السابقة.

باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن:  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، حيث تنتمي إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة، فحوالي 52% من المبحوثين يؤكدون على أنه تتوفر لدى الموظفين روح الإبداع و تطوير العمل، و هذا شيء ايجابي حيث تدل إجاباتهم على أن الموظف الإداري لا يكتف فقط بالعمل الروتيني الموكل إليه من متطلبات الوظيفة التي يشغلها بل يزيد على ذلك تطوير العمل و الإبداع فيه، مما يعني تحليه بروح المبادرة و إيجاده بنفسه حلولا لمشكلات العمل.

#### جدول (16) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عند قيامهم بأداء العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
1.5	2	غير موافق بشدة
13.5	18	غير موافق
15	20	محايد
55.6	74	موافق
14.4	19	موافق بشدة
100	133	المجموع

$T$  المحسوبة 8.36 و  $P = 0.00$

يبين هذا الجدول إجابات أفراد العينة على العبارة (10): "توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عند قيامهم بأداء العمل"، و يتضح أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة 55.6% يمثلها المبحوثين الموافقين على العبارة السابقة، تليها نسبة 15% للمبحوثين المحايدين، ثم نسبة 14.4% لإجابات المبحوثين الموافقين بشدة، كما نجد نسبة 13.5% من المبحوثين غير موافقين على العبارة و أخيراً نسبة 1.5% فقط من المبحوثين غير موافقين بشدة.

اختبار  $T$  يبين أن:  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، مما يؤدي لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة حيث تنتمي إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة، أي أنه توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل، إضافة إلى نتائج الجدول السابق التي بينت أن الموظفون يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة، فهم حسب نتائج هذا الجدول إذا حدث و أن ارتكبوا خطأ بعد انجاز مهمة لا يتوانون عن تصحيحه. تتجلى من هذه النتيجة مثابرة الموظفين و تفانيهم و جديتهم في العمل و كذلك تحررهم من الأخطاء.

### 3.1. تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى

#### 1.3.1. عرض و تحليل النتائج

كلما كان هناك تعاون بين الموظفين الإداريين كلما كان أدائهم الوظيفي أفضل بمنظمة الجامعة

## جدول (17) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

العبارة		يعمل موظفو مصلحتنا بروح الفريق الواحد
درجة الموافقة	التكرار	
غير موافق بشدة	8	النسبة (%) 6
غير موافق	23	17.3
محايد	10	7.5
موافق	66	49.6
موافق بشدة	26	19.6
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = 5.81 \text{ و } P = 0.00$$

يمثل الجدول إجابات أفراد العينة على العبارة (1) "يعمل موظفو مصلحتنا بروح الفريق الواحد". أظهرت الإجابات أن أعلى نسبة 49.6 % من أفراد العينة موافقون على أن فريق مصلحتهم يعمل بروح الفريق الواحد، تليها نسبة 19.6% من الموظفين الإداريين موافقون بشدة على العبارة، بينما نسبة 17.3% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة و نسبة 7.5% من المبحوثين محايدون، و أخيرا 6% من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة .

إن اختبار "  $T$  " يبين  $0 < T$  و  $(p) > 0.05$ ، أي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى فئة الموافقة. يدل هذا على أن هناك تفاعل و تضامن في مصالح كليات جامعة الجلفة، حيث يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد، و يعبر هذا وجود التعاون و التماسك بين أعضاء التنظيم غير الرسمي و عن التعايش الاجتماعي الذي يتشكل من خلال علاقات الود و الصداقة، مما يولد لدى الموظفين الشعور بالانتماء و القبول من طرف أفراد المصلحة، وبذلك تنمو عندهم الرغبة في المشاركة في حياة الجماعة عن طريق تقاسمهم قيمها و معاييرها التي تحكم

نظامها و بنيتها. هذه المعايير تحدد طريقة تفكيرهم كما تحدد سلوكهم و نشاطهم داخل المنظمة، و حتى نمط أداء العمل في ظل الظروف المتواجدين فيها.

### جدول (18) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
4.5	6	غير موافق بشدة
27.9	37	غير موافق
15.8	21	محايد
39.8	53	موافق
12	16	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 2.76 \text{ و } P = 0.00$$

نلاحظ من إجابات المبحوثين على العبارة (2): "تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل" أن أعلى نسبة 39.8% من المبحوثين موافقون على أن القرارات تؤخذ بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل، تليها نسبة 27.9% من المبحوثين غير موافقون على العبارة، و ما نسبته 15.8% من المبحوثين محايدون ثم نسبة 12% من المبحوثين موافقون بشدة على العبارة و أخيرا 4.5% من المبحوثين غير موافقون بشدة على العبارة.

كما نلاحظ أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة. هذا يدل على أن أغلبية المبحوثين موافقون على أن القرارات تؤخذ بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل، أي أنه لا ينفرد موظف دون الآخرين في أخذ القرار لحل مشكلة العمل، بل تتم مشاركة جميع الموظفين في المصلحة عن طريق المناقشة و الحوار و التشاور حتى التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف.

نستخلص من تحليل هذه النتيجة وجود علاقات الثقة والاعتماد المتبادل بين الموظفين.

### جدول (19) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

تساعد زملائك في أداء مهامهم عند تفرغك من العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
0.8	01	غير موافق بشدة
3	04	غير موافق
07.5	10	محايد
54.1	72	موافق
34.6	46	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 18.02 \text{ و } P = 0.00$$

يوضح الجدول إجابات أفراد العينة على العبارة (3): " تساعد زملائك في أداء مهامهم عند تفرغك من العمل". أظهرت الإجابات أن أعلى نسبة 54.1 % من المبحوثين موافقون على أنهم يساعدون زملائهم عند تفرغهم من العمل، تليها نسبة 34.6 % من المبحوثين موافقون بشدة على العبارة (3)، بينما 7.5% من المبحوثين محايدون، و ما نسبته 3% من المبحوثين غير موافقون على العبارة و أخيراً نسبة 0.8% من المبحوثين فقط غير موافقون بشدة.

كما نلاحظ أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة، إذن إجابات المبحوثين هي من فئة الموافقة، فأغلبية المبحوثين موافقون على أنهم يساعدون زملائهم في أداء مهامهم عند تفرغهم من العمل، هذا ما يبين أن الموظف بعد انتهائه و تفرغه من عمله، لا يتأخر عن مساعدة زميله إذا كان لديه عمل مكثف.

يستشف من تحليل هذه النتيجة طغيان الجانب التعاوني عن الأناية الفردية، و على وجود مناخ تنظيمي مشجع يعمل على تأليف و تشكيل العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الموظفين، و تدعم هذه النتيجة نتائج الجدولين السابقين(جدول (19) و جدول (18)).

### جدول (20) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

العبارة		يقوم كل موظف في مصلحتنا بدوره الموكل إليه
درجة الموافقة	التكرار	
غير موافق بشدة	9	النسبة (%) 6.8
غير موافق	21	15.8
محايد	14	10.5
موافق	69	51.9
موافق بشدة	20	15
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = 5.36 \text{ و } P = 0.00$$

من إجابات أفراد العينة المعروضة في الجدول على العبارة (05) من محور الحوافز القائلة: "يقوم كل موظف في مصلحتنا بدوره الموكل إليه" يتبين أن أعلى نسبة تمثلها 51.9% من أفراد العينة موافقون على أن كل موظف في المصلحة يقوم بدوره الموكل إليه، تليها نسبة 15.8% من المبحوثين غير موافقين على قيام كل موظف بالمصلحة بدوره الموكل إليه ثم نسبة 15% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة (05)، بينما نجد نسبة 10.5% من المبحوثين محايدون و أخيرا نسبة 6.8% من المبحوثين غير موافقين بشدة.

كما نلاحظ أن  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$  و بالتالي نرفض الفرضية

الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة، و بذلك إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة. و كما رأينا في الجانب النظري أن التعاون يتم بطريقتين: قد يكون مشتركاً أي القيام بأنشطة مترابطة و متشابهة في صورة جماعية، أو قيام كل عضو في الجماعة بدوره دون المشاركة المباشرة في العمل<sup>1</sup>، و هذا النوع الأخير من التعاون (غير المباشر) يتضمن تقسيماً للعمل و أداء لمهام متخصصة<sup>2</sup>، حيث أن تخلي أي عضو في الجماعة عن دوره يؤدي إلى تحمل هذا العبء من طرف زميله. نستخلص من دراستنا للجدول وجود تعاون غير مباشر بين الموظفين في المصلحة.

#### جدول (21) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
12	16	غير موافق بشدة
25.6	34	غير موافق
14.3	19	محايد
32.3	43	موافق
15.8	21	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 1.27 \text{ و } P = 0.00$$

يلاحظ من إجابات أفراد العينة على العبارة (04) من محور التعاون القائلة: "لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين" أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين تمثل 32.3% موافقون على أنه لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين و ما نسبته 25.6% من المبحوثين غير موافقين على العبارة، بينما نسبة 15.8% موافقون بشدة، و نسبة 14.3%

<sup>1</sup> Azamian (P), Hubaut(F), Moulin(M), *La Régulation du Processus d'action de Travail*, Ed traité d'ergonomie, Octarés, Toulouse, 1996, p647.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص86.

من المبحوثين محايدون و أخيرا نسبة 12% من المبحوثين غير موافقين بشدة. كما نلاحظ أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و بذلك فإن إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة. استنادا إلى نتيجة الجدول السابق (20) التي تبين أن كل موظف يقوم بدوره الموكل إليه، تكون نتائج هذا الجدول منطقية، إذ أنه عند تقاسم العمل و قيام كل موظف في الجماعة (المصلحة) بدوره الموكل إليه لا يتراكم عبء العمل على بقية زملاء. و منه فالنتيجة المستخلصة تبين وجود عملية التنسيق بين أعضاء المصلحة.

### جدول (22) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
4.5	6	غير موافق بشدة
20.3	27	غير موافق
23.3	31	محايد
35.4	47	موافق
16.5	22	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 4.02 \text{ و } P = 0.00$$

توضح إجابات أفراد العينة المعروضة في الجدول على العبارة (06): "الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا"، أن أعلى نسبة للمبحوثين و التي تمثل 35.4% من أفراد العينة، موافقون على أن الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا، تليها نسبة 23.3% من المبحوثين محايدون بينما نسبة 20.3% من المبحوثين غير موافقون على العبارة (06)، و نجد نسبة 16.5% من المبحوثين موافقون بشدة و أخيرا ما نسبته

4.5% من المبحوثين فقط غير موافقين بشدة.

باستعمال اختبار  $T$  يوضح أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، و تكون بذلك إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة. نستخلص من المعطيات الميدانية و اختبار " $T$ " أن المبحوثين موافقون على الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا، فالتعاون بين الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة لا يكون على المستوى الجهد العضلي فقط بل يتعداه إلى مستوى الأفكار، و كذلك يتبين مساهمة الموظفين الإداريين الجماعية في تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير و تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

### جدول (23) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

العبارة		درجة الموافقة
يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة	التكرار	
النسبة (%)		غير موافق بشدة
6.8	9	غير موافق
18	24	محايد
9	12	موافق
44.4	59	موافق بشدة
21.8	29	المجموع
100	133	

$T$  المحسوبة = 5.38 و  $P = 0.00$

يظهر من نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة (07) من محور التعاون " يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة"، أن أعلى نسبة (44.4%) من المبحوثين موافقة، ثم تليها نسبة 21.8% منهم موافقون بشدة على العبارة، بينما نجد نسبة 18% من المبحوثين غير موافقين و 6.8% غير موافقون بشدة، و أخيرا نسبة 9% محايدون.

باستعمال اختبار  $T$  نجد  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أن جل الموظفين موافقون على أنهم يتعاونون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة. مما يدل على أن الموظفون الإداريون يقومون بمساعدة بعضهم البعض في حل مشاكل العمل على مستوى مصلحة واحدة أو بين مصلحة و مصالح أخرى. هذه النتيجة تؤكد قوة التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة الذي يحدد السلوك التنظيمي للموظفين و طريقة أدائهم للعمل.

### جدول (24) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
5.3	7	غير موافق بشدة
17.3	23	غير موافق
8.3	11	محايد
47.4	63	موافق
21.7	29	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 6.29 \text{ و } P = 0.00$$

يظهر من نتائج إجابات أفراد العينة المعروضة في الجدول على العبارة (08) "يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة" أن أعلى نسبة (47.4%) الموافقون على وجود رضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة، تليها نسبة 21.7% من المبحوثين موافقون بشدة، بينما 17.3% من المبحوثين غير موافقين، و نجد 8.3% من المبحوثين محايدون و أخيرا نسبة 5.3% من أفراد العينة غير موافقون بشدة.

كما نلاحظ أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  مما يدل على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و تكون بذلك إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة. نستخلص من المعطيات الميدانية و اختبار "T"، أن الموظفين الإداريين المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل التعاوني في المصلحة، ذلك أن انتماء الفرد إلى جماعة العمل (المصلحة) الذي تتوفر فيها عوامل يتشابهه و يشترك فيها الموظفون الإداريون كالمستوى التعليمي، و طريقة العمل المتشابه، أو حتى بحكم وجودهم بنفس المصلحة أو القسم، يؤدي إلى نشوء صلات الود و الصداقة بينهم، و بالتالي تقاسم الأعمال و الأدوار، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا عن تعاونهم في العمل.

#### جدول (25) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

عند غياب أحد الموظفين يعوضه زميله في العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
6	8	غير موافق بشدة
13.5	18	غير موافق
2.3	3	محايد
56.4	75	موافق
21.8	29	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 7.62 \text{ و } P = 0.00$$

أظهرت إجابات المبحوثين المعروضة في الجدول على العبارة (09) " عند غياب أحد الموظفين يعوضه زميله في العمل"، أن أعلى نسبة (56.4%) من المبحوثين توافق على تعويض زملائهم في العمل عند تغيب أحدهم، ثم تليها نسبة 21.8 % من المبحوثين توافق بشدة على العبارة (09)، و ما نسبته 13.5% غير موافقة على نفس العبارة،

بينما 6% من المبحوثين غير موافقون بشدة، و أخيراً نلاحظ أن 2.3% فقط من العينة محايدون.

باستعمال اختبار  $T$  يتضح أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون بذلك إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة، أي أن الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة يبادرون إلى تأدية عمل زملائهم في العمل و تعويض مكانهم عند تغيب أحدهم. و نستشف من هذا وجود علاقات الثقة المتبادلة و روح التعاون فيما بين أعضاء المصلحة، و يدل أيضاً على تماسك أعضاء التنظيم غير الرسمي. إلا أنه يظهر في بعض الأحيان جانب سلبي لهذا التماسك، إذ يلجأ موظفوا المصلحة إلى تغطية غياب زميل عن المسؤول، و يعتبر هذا سلوكاً غير سوي، من حيث أنه يعد تفريطاً في حق الزملاء و خروجاً عن القيم المعتاد عليها داخل الجماعة و التنظيم

#### جدول (26) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

يتم التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
7.5	10	غير موافق بشدة
18.8	25	غير موافق
6	8	محايد
48.9	65	موافق
18.8	25	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 5.02 \text{ و } P = 0.00$$

من نتائج الجدول أعلاه التي تبين إجابات أفراد العينة على العبارة (10) من محور

التعاون القائلة" يتم التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل"، أن أعلى نسبة تمثل 48.9% من أفراد العينة موافقون على وجود التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل، و تليها في نفس المرتبة نسبة 18.8% من أفراد العينة موافقون على العبارة (10)، و نسبة 18.8% من المبحوثين غير موافقون على العبارة (10)، بينما نسبته 7.5% من المبحوثين غير موافقون بشدة على العبارة، و أخيرا 6% فقط من المبحوثين محايدون.

إن اختبار  $T$  يبين أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  و هذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و تكون بذلك إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة الموافقة. هذا يدل على وجود التنسيق بين الموظفين الإداريين باختلاف وظائفهم لانجاز عمل مشترك. و يعتبر التنسيق عاملا من عوامل التعاون، يسمح بالتخطيط و التعديل و التفاوض و المناقشة و تقييم الإجراءات العملية، فهو يتطلب تفاعلا كبيرا و انتقالا للمعلومات بين الموظفين. و تبدو أهمية التنسيق في منع التضارب و التكرار و التداخل عن طريق تحديد اختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة من الوظائف، و هذا يؤكد على وجود انسجام و تكامل الأدوار و الاختصاصات بين الموظفين في عملية توافقية تستهدف تحقيق أهداف المنظمة.

### 2.3.1. استقرار و مناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

"كلما كان هناك تعاون بين الموظفين الإداريين كلما كان أدائهم

الوظيفي أفضل بمنظمة الجامعة"

جدول (27) يوضح  $T Test$  للدرجة الكلية لكل من التعاون و الأداء الوظيفي

$T Test$	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	
8.36	0.77	3.56	الدرجة الكلية للتعاون
4.93	0.75	3.32	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

### ■ بالنسبة لمحور التعاون:

يتجلى من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتعاون يقدر بـ 3.56 بانحراف معياري قدره 0.77، كما أن  $T Test$  الإجمالي لمؤشرات التعاون يقدر بـ  $0 < 8.36$  و  $p > 0.05$ ، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على وجود التعاون بين الموظفين في منظمة الجامعة من خلال موافقتهم على كل مؤشرات التعاون، و فيما يلي عرض مفصل لذلك:

يعمل موظفو المصالح بروح الفريق الواحد كما تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل، و يساعد الموظفين زملائهم عند تفرغهم من العمل، و لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين في المصلحة لأن كل واحد يقوم بدوره الموكل إليه. الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا، كما يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة و يوجد رضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة و عند غياب أحد من الموظفين يعوضه زميله في العمل، كما يتم التنسيق بين الموظفين لإنجاز العمل.

### ■ بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي:

من الجدول (27)، المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء الوظيفي يقدر بـ 3.32، بانحراف معياري قدره 0.75 و أن  $T Test$  الإجمالي لمؤشرات الأداء الوظيفي يقدر بـ  $0 < 4.93$  و  $p > 0.05$  أي أن مستوى أداء الموظفين جيد من وجهة نظرهم حيث لاحظنا من خلال نتائج المعطيات الميدانية أن أفراد العينة موافقون على العبارات التالية:

الموظفون بالجامعة يحرصون على تحقيق الأهداف العامة، لديهم قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية، و بمقدرتهم التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، يقومون بتصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بالعمل، كما تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها و لديهم

قدرة على الإبداع و تطوير العمل.

في حين نجد أفراد العينة محايدون نحو العبارات التالية:

ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد، يحافظ الموظفون بالالتزام بالأوقات الرسمية، تتوافر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل.

بعد استقراء نتائج محوري التعاون و الأداء الوظيفي يمكن معرفة العلاقة بينهما عن طريق معامل بيرسون الذي يبينه الجدول الموالي(28).

**جدول (28) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للتعاون و الأداء الوظيفي**

مستوى الدلالة	$R$ المجدولة	$R$ المحسوبة	درجة الحرية	
دالة عند المستوى 0.05	0.14	0.631	131	الدرجة الكلية للتعاون
				الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

$H_0$ : عدم وجود علاقة بين التعاون و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $R$  المحسوبة  $> R$  المجدولة.

$H_1$ : وجود علاقة بين التعاون و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $R$  المحسوبة  $< R$  المجدولة.

من هذا الجدول نجد أن قيمة  $R$  المحسوبة تساوي 0.631 و هي أكبر من قيمة  $R$  المجدولة التي تساوي 0.14 عند درجة الحرية 131، وهي دالة عند المستوى 0.05 مما يؤكد على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من التعاون و الأداء الوظيفي. أي أنه كلما كان هناك تعاون بين الموظفين كلما كان أداءهم الوظيفي أفضل، وبذلك تكون الفرضية الأولى قد تحققت .

و من استقراء نتائج الجدول (27) و نتائج الجدول (28) يتبين أن:

مستوى التعاون بين الموظفين في منظمة الجامعة مرتفع مما يجعل أدائهم أفضل، ذلك أن وجود التعاون و المساعدة يشجع على الأداء، إذ توجد بين الموظفين علاقات اجتماعية حسنة (صداقة، ود، احترام..) مما يجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد،

إضافة إلى وجود عوامل يتشابه فيها الموظفون مثل التواجد في نفس المصلحة و القيام بأعمال متشابهة و الانتماء إلى نفس الفئة العمرية أقل من 40 سنة (بنسبة 91 %) و كذلك المستوى التعليمي العالي (الجامعي) عند أغلبيتهم (60.2 %)، هذه الخاصية الأخيرة تمكنهم من إعطاء للعمل قدره من الأهمية من خلال قيم العمل المكتسبة مثل الجدية، الالتزام، الانضباط، المثابرة، إتقان العمل و الإبداع فيه، تحمل المسؤولية...، هذه القيم و المعايير التي يتقاسمها أعضاء الفريق أو الجماعة أو المصلحة تحدد طريقة تفكيرهم و سلوكهم التنظيمي و نمط أدائهم، و بذلك تظهر مشاركة الموظفين الجماعية في حل المشكلات عن طريق المناقشة و الحوار و بالتالي تقديم الأفكار الخاصة بتحسين الأداء.

يتضح أيضا من خلال تحليل النتائج الميدانية طغيان الجانب التعاوني في العمل على الجانب الفردي الأناني من خلال مساعدة الموظفين لزملائهم عند تفرغهم من العمل و كذلك عند تعويضهم لزملائهم عند غيابهم، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على تماسك التنظيم غير الرسمي. أما قوة هذا التنظيم غير الرسمي فتظهر من خلال مساعدة الموظفين لبعضهم البعض عند حدوث مشكلة حتى و إن استلزم الأمر الانتقال من مصلحة لأخرى في فضاء الجامعة.

يتجلى في منظمة الجامعة مفهوم آخر للتعاون و هو المشاركة غير مباشرة في العمل عن طريق التزام كل موظف بالقيام بدوره، و بالتالي لا يقع عبئ العمل على احد من الموظفين نتيجة تقاسم الأعمال و الأدوار. و اتضح أيضا وجود انسجام و تكامل الأدوار و الاختصاصات بين الموظفين نتيجة تنسيق الأعمال. كما عبر الموظفون بالأغلبية عن شعورهم بالرضا عن العمل التعاوني.

تؤيد هذه النتيجة نتائج التون مايو "Elton Mayo" التي أكدت أهمية العامل الاجتماعي، ذلك أن العمال لا يستجيبون كأفراد أو شخصيات منعزلة و إنما يستجيبون كأعضاء في جماعات عمل، و تؤثر إلى حد كبير علاقاتهم المباشرة مع زملائهم على سلوكياتهم، و أكدت تجارب مايو أن العمال كلما عملوا معا كلما يميلون إلى تكوين تنظيمات غير

رسمية قد لا تتبع خطوط التنظيم الرسمي الذي تتبعه الإدارة، حيث يوجد هذا النسق لإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية و معايير متفق عليها و أهداف و قيم. و إذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية لأعضاء التنظيم فسيكون لها آثار ايجابية على الأداء و الإنتاج داخل المنظمة.

و يؤكد شيلستر برنارد Barnard Chester على أن التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى خلق مفاهيم و اتجاهات و عادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة، كما يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق و تهيئة مناخ يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

كما أكدت دراسة بن جيار زينب في دراستها الميدانية بجامعة سعد دحلب بالبليدة، أن العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الموظفين من بينها الود و المحبة و الاحترام و التعاون و التفاهم تؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم.

كما بينت دراسة ماجد محمد الفراء عن أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، أنه توجد علاقة بين تنمية الوزارة للقيم و المبادئ الايجابية (المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل المسؤولية، المبادرة، التعاون) و أداء الموظفين.

#### 4.1. تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الثانية

##### 1.4.1. عرض و تحليل النتائج

نص الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين كل من الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.

## جدول (29) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

تعتبر الاقدمية من بين المعايير المعمول بها في الترقية بالجامعة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
6.8	9	غير موافق بشدة
13.5	18	غير موافق
15.8	21	محايد
42.1	56	موافق
21.8	29	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 5.79 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة عن العبارة (01) من محور نظام الحوافز "تعتبر الاقدمية من بين المعايير المعمول بها في الترقية بالجامعة"، حيث أظهرت إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة 42.1% تمثل الموافقون على أن الأقدمية تعتبر معيارا من بين المعايير المعمول بها في الجامعة، تليها نسبة 21.8% من المبحوثين موافقون بشدة، بينما ما نسبته 15.8% من المبحوثين محايدون، و نجد 13.5% من المبحوثين غير موافقون وأخيرا نسبة 6.8% من المبحوثين غير موافقون بشدة.

و باستعمال اختبار  $T$  يتضح:  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$  أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، يتبين إذن أن أغلبية المبحوثين موافقون على أن الاقدمية تعتبر من بين المعايير المعمول بها في الترقية بالجامعة، و كما رأينا في فصل الحوافز انه من بين الأسس التي تعتمد عليها الترقية : الأقدمية والتي يُقصد بها إمكانية ترقية العامل بعد قضاء فترة زمنية محددة تحددها القوانين و اللوائح المختلفة، حيث تعتبر الترقية حافزا معنويا بما توفره من مكانة مهنية و رفع في الروح المعنوية، كما تعتبر حافزا ماديا من خلال زيادة في المرتب، و باعتماد الأقدمية

أساساً للترقية في المنظمة، فإنها تعتبر مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها الموظف في الخدمة، إضافة إلى امتلاك الموظف الخبرة التي يصبح بها أكثر اتقاناً و معرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.

### جدول (30) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

العبارة		عندما يكون لدى الموظف عمل مكثف فإنه يتلقى الدعم والمساندة من طرف مسؤوله المباشر
درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
غير موافق بشدة	8	6
غير موافق	18	13.5
محايد	31	23.3
موافق	52	39.2
موافق بشدة	24	18
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = 5.12 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول السابق يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (02) من محور الحوافز و هي " عندما يكون لدى الموظف عمل مكثف فإنه يتلقى الدعم والمساندة من طرف مسؤوله المباشر"، يتبين من النتائج الميدانية أن أعلى نسبة تمثل 39.2 % من المبحوثين الموافقين على أنهم يتلقون الدعم والمساندة من طرف مسؤولهم المباشر عندما يكون عندهم عمل مكثف، تليها نسبة 23.3% المبحوثين محايدون، ثم ما نسبته 18 % من المبحوثين موافقون بشدة . بينما 13.5% غير موافقون و ما نسبته 6% غير موافقون بشدة.

كما نلاحظ من اختبار  $T$  لتحديد الفئة أن  $T < 0$  و  $(p) > 0.05$ ، أي نرفض الفرضية

الصفيرية و نقبل الفرضية البديلة، و تنتمي بذلك إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. تبين هذه النتيجة الدور المعنوي الذي يلعبه المشرف من خلال الاحتكاك و التفاعل الايجابي بالموظفين من خلال دعمهم و مساندهم و توفير المناخ الملائم للعمل.

### جدول (31) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

العبارة		درجة الموافقة
تشعر أن جهودك مقدرة ومعترف بها من قبل مسؤولك المباشر	التكرار	
النسبة (%)		
9	12	غير موافق بشدة
24.8	33	غير موافق
10.5	14	محايد
35.4	47	موافق
20.3	27	موافق بشدة
100	133	المجموع

$T$  المحسوبة 5.95 و  $P = 0.004$

الجدول السابق يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (03) من محور الحوافز و هي "تشعر أن جهودك مقدرة ومعترف بها من قبل مسؤولك المباشر"، حيث أظهرت إجابات العينة أن أعلى نسبة تمثل 35.4% من المبحوثين موافقون على أنهم يشعرون أن جهودهم مقدرة و معترف بها من قبل مسؤولهم المباشر، ثم تليها نسبة 24.8% من المبحوثين غير موافقين على العبارة السابقة، ثم نسبة 20.3% من المبحوثين موافقون بشدة، بينما نجد 10.5% من المبحوثين محايدون، و نسبة 9% فقط من المبحوثين غير موافقون بشدة على العبارة (3).

باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $0 < T$  و  $(p) > 0.05$ ، أي نرفض الفرضية الصفيرية و نقبل الفرضية البديلة. نستخلص أن المبحوثين موافقون على أنهم يشعرون

أن جهودهم مقدره و معترف بها من قبل مسؤولهم المباشر، إن هذه العبارة تقيس رضا الموظف الإداري عن المسؤول، فإذا قام الموظف بعمل أو جهد ما و لقي عن هذا العمل أو الجهد تقديرا و اعترافا، يعتبر هذا حافزا معنويا يدفع المعني للعمل والاجتهاد أكثر لتحسين أدائه، و في حقيقة الأمر أن العلاقة بين المسؤول و الموظف هي عملية تفاعلية تقوم على الفعل و رد الفعل، فمن الصعب في منظمة خدمية كالجامعة تقديم خدمات في جو يفتقر إلى التماسك و الترابط، لأن شعور الموظفين العاملين بانتمائهم للمنظمة يجعلهم يتمسكون بعضويتهم و عملهم أكثر.

#### جدول (32) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

المرتب الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
39.1	52	غير موافق بشدة
41.4	55	غير موافق
11.3	15	محايد
6	8	موافق
2.2	3	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -12.93 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول (32) يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (04) من محور الحوافز القائلة "المرتب الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى"، حيث يتضح من إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة تمثل 41.4% غير موافقين على العبارة، و نسبة 39.1% من المبحوثين غير

موافقين بشدة، ثم نجد نسبة 11.3 % من المبحوثين محايدون، و ما نسبته 6% من المبحوثين موافقون و نسبة 2.2% من عينة المبحوثين موافقون بشدة على العبارة السابقة.

كما نلاحظ أن  $0 > T$  و  $0.05 > (p)$  مما يدفعنا لقبول الفرضية الصفرية، أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقين على أن المرتب الذي يتقاضونه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى. نستنتج أن المرتب المتقاضى من الجامعة لا يرضي الموظفين الإداريين، أي أنه لا يتناسب و لا يتوافق و لا يحقق إشباع حاجاتهم، خاصة و أن انخفاض الدخل يؤدي إلى عدم تماثيه مع المستوى المعيشي، وبالتالي يسبب حالة من الإحباط و انخفاض في الروح المعنوية للموظف، الشيء الذي قد يؤثر سلبا على أدائه داخل المنظمة، خاصة إذا تم مقارنة المرتب المتقاضى مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في قطاعات أخرى، إذ يتم تقييم المرتبات وفق ما تتيح لهم من إشباع، والإشباع لدى الأفراد الآخرين في مؤسسات و قطاعات أخرى.

### جدول (33) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

الترقية تقوم على أساس المحسوبية		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
14.3	19	غير موافق بشدة
21.8	29	غير موافق
36.8	49	محايد
16.6	22	موافق
10.5	14	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -1.26 \text{ و } P = 0.21$$

الجدول (33) يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (05) من محور الحوافز و هي " الترقية تقوم على أساس المحسوبية"، يتبين من النتائج الميدانية أن أعلى نسبة تمثل 36.8% من المبحوثين محايدون، تليها نسبة 21.8% من المبحوثين موافقين على أن الترقية تقوم على أساس المحسوبية، و ما نسبته 16.6% من المبحوثين غير موافقين على العبارة (5)، بينما نسبة 14.3% من المبحوثين موافقون بشدة، و أخيرا ما نسبته 10.5% من المبحوثين غير موافقون بشدة.

نلاحظ أن  $T > 0$  و  $0.05 < (p)$  أي نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يدل على أن إجمالي أفراد العينة محايدون نحو العبارة (05). إن نتيجة الحياد لمثل هذا السؤال الحساس يمكن ترجمتها أنه فعلا توجد محسوبية. و يمكن أن يتضح ذلك خاصة في حالة المناصب النوعية المحدودة و التي تُمنح لموظف على حساب الآخر. هذه النتائج دليل على أن الترقية لا تقوم دائما حسب معايير الأقدمية والكفاءة و المؤهل العلمي (في نظر الموظفين الإداريين)، و يؤدي عدم خضوعها لمعايير موضوعية باستعمال الوساطة و المحسوبية، إلى الشعور بالظلم و الإحباط و عدم الرضا لدى الموظفين، و يؤدي هذا الشعور السلبي إلى فقدان الرغبة و الإرادة في العمل نتيجة إهمال الإدارة له بعد استغلاله مدة زمنية و ترقية أفراد آخرين على حسابه.

## جدول (34) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

يقدم لك مسؤولك المباشر يد المساعدة عند حدوث مشكلة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
4.5	6	غير موافق بشدة
14.3	19	غير موافق
16.5	22	محايد
44.4	59	موافق
20.3	27	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 6.47 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول السابق يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (06) من محور الحوافز و هي "يقدم لك مسؤولك المباشر يد المساعدة عند حدوث مشكلة"، حيث أظهرت إجابات العينة أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 44.4% تمثل الموافقون على أن مسؤولهم المباشر يقدم لهم يد المساعدة عند حدوث مشكلة، تليها نسبة 20.3% من المبحوثين موافقون بشدة على أنهم يشعرون أن جهودهم مقدره و معترف بها من قبل مسؤولهم المباشر، بينما نجد أن نسبة 16.5% من المبحوثين محايدون، كما نجد نسبة 14.3% من المبحوثين غير موافقون على العبارة، و اقل نسبة 4.5% من المبحوثين غير موافقون بشدة.

إن اختبار "T" أعطى:  $0 < T$  و  $(p) > 0.05$ ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و تنتمي بذلك إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة، فأغلبية المبحوثين موافقون على أن مسؤولهم المباشر يقدم لهم يد المساعدة عند حدوث مشكلة، و هذا يبدو طبيعياً لأن المشرف المباشر هو المسؤول الأول عن توجيه العمل من خلال إصدار التعليمات و التوجيهات و مراقبة الأعمال. كما يتبين أيضاً وجود

علاقة حسنة بين المسؤول و الموظف في نفس المصلحة، مما يوفر مناخا تنظيميا مشجعا.

### جدول (35) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

يساهم الموظف في عملية اتخاذ القرار		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
14.3	19	غير موافق بشدة
31.6	42	غير موافق
25.6	34	محايد
23.3	31	موافق
5.2	7	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -2.69 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول السابق يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (07) من محور الحوافز القائلة "يساهم الموظف في عملية اتخاذ القرار"، حيث أظهرت إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة 31.6 % غير موافقين على العبارة السابقة، تليها نسبة 25.6% من المبحوثين محايدون، ثم نسبة 23.3 % من المبحوثين موافقون على أن الموظف يساهم في اتخاذ القرار، بينما 14.3% من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة، و أخيرا 5.2 % من المبحوثين محايدون.

باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $T > 0$  و  $p > 0.05$  نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة وتنتمي بذلك أفراد العينة لفئة عدم الموافقة. ونستنتج أن جل الموظفين الإداريين متفقون بأن ليس لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرار. يمكن طرح تفسيرين لهذه النتيجة: التفسير الأول يتمثل في أن طبيعة المهمة الموكلة للموظف أو مجموعة الموظفين داخل المصلحة لا تحتاج إلى المشاركة في اتخاذ

القرارات، بل تقتصر على انجاز أعمال روتينية بتطبيق قوانين و لوائح. أما التفسير الثاني يكمن في مركزية أو أحادية اتخاذ القرار عند المشرف أو المسؤول و ما على الموظف إلا التطبيق.

فعندما تعتزم الإدارة اتخاذ قرار له صلة مباشرة بمهام الموظفين و تلجأ من أجل ذلك لإشراكهم فيه و أخذ وجهة نظرهم فيما تعتزم القيام به، فهي تتوخى الاستفادة من خبرتهم و صلتهم المباشرة بموضوع القرار، و لا شك أن ذلك سيكون له أثر ايجابي على أدائهم.

### جدول (36) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

الترقية تتم بشكل عادي دون أي قيد		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
10.5	14	غير موافق بشدة
21.8	29	غير موافق
30.1	40	محايد
30.8	41	موافق
6.8	9	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 0.16 \text{ و } P = 0.88$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة عن العبارة (08) "الترقية تتم بشكل عادي دون قيد"، حيث يتبين من النتائج أن أعلى نسبة تمثل 30.8 % من المبحوثين موافقون على أن الترقية تتم بشكل عادي دون قيد و نسبة 30.1% من المبحوثين محايدون، بينما نسبة 21.8% من المبحوثين غير موافقون، و نلاحظ أن ما نسبته 10.5% غير موافقون

بشدة، و 6.8 % من أفراد العينة موافقون بشدة.

و باستعمال اختبار "  $T$  "، يتضح أن  $0 < T$  و  $0.05 < (p)$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن جل إجابات المبحوثين تنتمي إلى فئة المحايدة، أي أنه يوجد في بعض الأحيان تماطل و تأخر في ترقية الموظفين، و تؤيد هذه النسب نتائج العبارة (05) للجدول (33). يعد انتظار الترقية بدون جدوى عاملا سلبيا يكسر الدوافع و الرغبة في العمل، في حين الترقيات التي تتم في المدة القانونية المقررة لها و التي تحترمها الإدارة عن طريق تتبع المسارات الوظيفية لأفراد، من الأساليب التي تساهم في إشباع الحاجات المادية و المعنوية للعاملين، مما يحسن دافعيتهم للعمل و ينعكس إيجابا على نوعية أداء الموظفين في المنظمة.

#### جدول (37) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

العبارة		مسؤولك المباشر يقول دائما لك أنه راضي عن عملك
درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
غير موافق بشدة	10	7.5
غير موافق	31	23.3
محايد	24	18
موافق	56	42.2
موافق بشدة	12	9
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = 2.22 \text{ و } P = 0.03$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (9) من محور الحوافز و هي: "مسؤولك المباشر يقول لك دائما أنه راضي عن عملك"، و يتبين من نتائج الجدول أن أعلى نسبة 42.2% للمبحوثين الموافقون على أن مسؤولهم المباشر يقول لهم دائما انه

راضي عن عملهم، و تليها نسبة 23.3% غير موافقون على العبارة السابقة، و نجد نسبة 18% من المبحوثين محايدون، بينما نسبة 7.5% من المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة و أخيرا 9% من المبحوثين محايدون.

كما نلاحظ أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$ ، و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أن إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. يتبين أن المبحوثين موافقون عن رضا المسؤول المباشر عن عملهم، وهذا يدل على أن أداء الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة جيد (حسب رأيهم) هذا من جهة، و من جهة أخرى يدل على التشجيع اللفظي للمسؤول، زيادة على التشجيع المعنوي (الجدول 30)، وهذا من شأنه المساهمة في تنشيط جهود الموظفين و تحفيزها.

#### جدول (38) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

العبرة		تم توظيفك ثم التحاقك بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية
درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
غير موافق بشدة	11	8.3
غير موافق	20	15
محايد	15	11.3
موافق	43	32.3
موافق بشدة	44	33.1
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = -5.93 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول (38) يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (10) من محور الحوافز القائلة "تم توظيفك ثم التحاقك بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية". نلاحظ من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين أن نسبة 33.1% منهم غير موافقين بشدة على أنه تم

توظيفهم والتحاقهم بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية، و 32.3% من المبحوثين غير موافقين على العبارة، بينما 15% من المبحوثين موافقين على العبارة، و 8.3% موافقين بشدة، و 11.3% من المبحوثين محايدون.

و بما أن  $T > 0$  و  $(p) > 0.05$  إذن نقبل الفرضية الصفرية. أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقين على أنهم وظفوا والتحقوا بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية، و هذا الأمر يبدو طبيعياً لأنه توجد شروط و قوانين تضبط التوظيف، إذ يتم توظيف الموظفين في رتب السلم الإداري: على أساس الشهادة (خريجو المدرسة العليا لإدارة) و المسابقة بالنسبة لرتبة المتصرف الإداري، و عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات بالنسبة للحائزين على الشهادات المطلوبة أو المعادلة لها بالنسبة للرتب الأخرى. غير أن هذا لا يمنع من وجود فئة (23.3%) أكدت أنها التحقت ووظفت بإدارة الجامعة عن طريق العلاقات الشخصية.

نستخلص من هذه النتيجة أن التوظيف بمنظمة الجامعة يتم وفق شروط محددة، و يعتبر هذا حافزاً إيجابياً باعتبار القانون يسري على الجميع، مع وجود بعض الثغرات.

#### جدول (39) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر

تكافؤاً على حسب نوعية أدائك		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
18	24	غير موافق بشدة
25.6	34	غير موافق
20.3	27	محايد
28.6	38	موافق
7.5	10	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -1.675 \text{ و } P = 0.096$$

الجدول السابق يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (11) "تكافأ على حسب نوعية أدائك"، حيث يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بشدة على أنهم يكافئون على حسب نوعية أدائهم بنسبة 07.5%، وموافقون، بنسبة 28.6 %، بينما ما نسبته 25.6 % من أفراد العينة غير موافقون، و 18 % من المبحوثين غير موافقون بشدة، وأخيرا 20.3 % من المبحوثين محايدون.

باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد :  $T > 0$  و  $p < 0.05$  و منه نقبل الفرضية الصفرية، و نستنتج أن جل الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة محايدون نحو عبارة "تكافأ على حسب نوعية أدائك". هذا الحياذ يمكن تفسيره بتذبذب آراء أفراد العينة على ارتباط المكافأة بنوعية أدائهم، حيث أنهم لا يشعرون دائما أن هناك توافق بين ما يقومون به من عمل و المكافأة المقدمة لهم (هذا ما تؤكدته نسبة 43.6 %). يتضح بذلك أن الجهد المبذول من طرف الموظفين لا يلقى دائما المكافأة المناسبة له. يُقصد بنظام المكافآت: المناصب النوعية، العلاوات، الأوسمة الشرفية بما فيها من ميداليات الاستحقاق و شهادات التقدير.

#### 2.4.1. استقرار و مناقشة النتائج

الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين كل من الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.

جدول (40) يوضح *T Test* للدرجة الكلية لكل من الحوافز و الأداء الوظيفي

<i>T Test</i>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	
2.07	0.64	3.11	الدرجة الكلية للحوافز
4.93	0.75	3.32	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

### ■ بالنسبة لمحور الحوافز

بملاحظة الجدول (40) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للحوافز يقدر بـ 3.11 بانحراف معياري قدره 0.64، كما أن  $T Test$  الإجمالي لمؤشرات محور الحوافز يقدر بـ  $0 < 2.07$  و  $0.05 > (p)$  و منه نستخلص أن معظم أفراد العينة موافقون على أن منظمة جامعة الجلفة تعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا. فجل العبارات المطروحة لهذا المحور كانت بالموافقة، ما عدا عبارتين كانت الإجابات عليهما بعدم الموافقة ( يساهم الموظف في عملية اتخاذ القرار، و أن المرتب المتقاضى من الجامعة مرتفع مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى). و ثلاث عبارات كانت إجابات المبحوثين محايدة و هي: الترقية تتم بشكل عادي دون أي قيد، الترقية تقوم على أساس المحسوبية و تكافأ على حسب أدائك.

### ■ بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي:

من الجدول (40)، المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء الوظيفي يقدر بـ 3.32، بانحراف معياري قدره 0.75 و أن  $T Test$  الإجمالي لمؤشرات الأداء الوظيفي يقدر بـ  $0 < 4.93$  و  $0.05 > (p)$  أي أن مستوى أداء الموظفين جيد من وجهة نظرهم حيث لاحظنا من خلال نتائج المعطيات الميدانية أن أفراد العينة موافقون على العبارات التالية:

الموظفون بالجامعة يحرصون على تحقيق الأهداف العامة، لديهم قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية، و بمقدرتهم التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة، يقومون بتصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بالعمل، كما تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها و لديهم قدرة على الإبداع و تطوير العمل.

في حين نجد أفراد العينة محايدون نحو العبارات التالية:

ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد، يحافظ الموظفون بالالتزام بالأوقات

الرسمية، تتوافر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل. بعد استقراء نتائج محوري الحوافز و الأداء الوظيفي يمكن معرفة العلاقة بينهما عن طريق معامل بيرسون الذي يبينه الجدول (41).

**جدول (41) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للحوافز و الأداء الوظيفي**

مستوى الدلالة	$r$ المجدولة	$r$ المحسوبة	درجة الحرية	
دالة عند المستوى 0.05	0.14	0.57	131	الدرجة الكلية للحوافز
				الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

$H_0$ : عدم وجود علاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $r$  المحسوبة  $> r$  المجدولة.

$H_1$ : وجود علاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $r$  المحسوبة  $< r$  المجدولة.

من هذا الجدول نجد أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.57 و هي أكبر من قيمة  $r$  المجدولة التي تساوي 0.14 عند درجة الحرية 131، وهي دالة عند المستوى 0.05 مما يؤكد على وجود علاقة بين كل من الحوافز و الأداء الوظيفي، و بذلك تكون الفرضية الثانية قد تحققت.

نستخلص من تحليل النتائج الجدول (40) و الجدول (41) الخاصة بالفرضية الثانية: بالنسبة للحوافز المعنوية: تعتبر الترقية أحد هذه الحوافز بما توفره من مكانة مهنية و رفع في الروح المعنوية للموظفين. تتم الترقية وفق جملة من المعايير من بينها الأقدمية التي تناولناها في دراستنا، و التي ظهر من خلالها موافقة المبحوثين على أن منظمة الجامعة تأخذها بعين الاعتبار. كما أن للأقدمية أثر عند الموظف في اكتساب الخبرة و المهارة التي يصبح بها أكثر اتقاناً و معرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها وهذا ما ينعكس ايجابياً على أداءه.

إلا أن النتائج أظهرت إمكانية وجود محسوبة و تماثل في الترقية، و يعتبر هذا عاملاً سلبياً يؤدي بالضرورة إلى كسر الدوافع و إنقاص الرغبة و الحماس في العمل. كما اتضح لنا توفر مناخ ملائم للعمل و وجود علاقات حسنة بين المشرف عن العمل و

الموظف من خلال التفاعل الايجابي بينهما، إضافة إلى الدعم و المساندة التي يتلقاها الموظف من مشرفه و مشاركته في حل مشكلات العمل. كل هذا يعتبر حافزا معنويا يؤدي إلى شعور الموظف بالتقدير و الاعتراف له بالمجهود الذي يبذله و هذا من شأنه تنشيط جهوده و تحفيزها لتزداد رغبته في العمل و تفانيه فيه مما ينعكس إيجابا على نوعية أداءه في المنظمة.

بالنسبة لمؤشر مساهمة الموظف في عملية اتخاذ القرار، تبين أن توجه أفراد العينة لهذه العبارة سلبي (عدم الموافقة)، و يدل ذلك على أن عملية اتخاذ القرار عملية مركزية ينفرد بها المسؤول دون الموظفين، و يكون لهذا الأمر نتيجتين سلبيتين على الأداء إذا كانت طبيعة الوظيفة تستلزم اتخاذ القرارات بإشراك الموظف. يمكن تلخيص النتيجتين السلبيتين في:

- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يجعل القرار قاصرا، أي أنه لا يمنح الموظفين الذين لهم خبرة و دراية بالموضوع الفرصة لإبداء اقتراحاتهم.
  - ينقص من دافعية الموظفين و بالتالي يضعف من رغبتهم و حبهم للعمل.
- بالنسبة للحوافز المادية: فقد اتجهت إجابات أفراد العينة بالمحايدة نحو عبارة تكافأ على حسب أدائك، أي أن الموظفون لا يشعرون دائما أن هناك توافق بين ما يقومون به من عمل و المكافأة المقدمة لهم. هذا الشعور بعدم التوافق يؤدي إلى الإحباط الذي يترتب عنه ارتفاع في معدل الغياب و التأخر و اللامبالاة مما ينعكس سلبا على الأداء.
- كما عبر أغلبية المبحوثين على أنهم غير راضون عن الأجر و الراتب المتقاضى من الجامعة، و يعتبرونه منخفضا مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى، فهو لا يحقق إشباع حاجاتهم، كما أشارت إليه نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و التي تقول: أن الأفراد يدفعون للعمل لإشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة، في المستوى الأول (الحاجات الفسيولوجية) يعتبر الأجر الكافي أهمها. إن هذا التدني في الأجر يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية لدى الموظف و بالتالي ظهور بعض السلوكات السلبية مثل التأخر، الهروب من دوام العمل، التماطل

في أداء المهام.

و تؤيد هذه النتيجة دراسة فريد يريك تايلور أن الحوافز المادية و المكافئات لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعمل و بمرود يته و نوعيته، و دعا إلى ضرورة الاهتمام بها أكثر.

كما تؤيد هذه النتيجة بن جيار زينب في دراستها الميدانية بجامعة سعد دحلب بالبليدة أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة. و أكدت دراسة نور الدين بوالشرش عن الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية بدراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان (عنابة)، بوجود علاقة بين الحوافز المادية (الأجور و المكافئات) و أداء العاملين.

## 5.1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

### 1.5.1. عرض و تحليل النتائج

نص الفرضية الثالثة:

للبيئة المادية للعمل علاقة بنوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة

جدول (42) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

العبارة		الوسائل والآلات التي أستعملها في عملي (الطابعة، الكومبيوتر وسائل المكتب...)
درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
غير موافق بشدة	12	9
غير موافق	32	24.1
محايد	4	3
موافق	65	48.9
موافق بشدة	20	15
المجموع	133	100

$T$  المحسوبة = 3.393 و  $P = 0.001$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (01) من محور البيئة المادية للعمل القائلة " الوسائل والآلات التي أستعملها في عملي: (الطابعة، الكمبيوتر وسائل المكتب...) تشتغل بشكل عام جيدا"، أن أعلى نسبة 48.9% تمثل المبحوثين موافقين على العبارة السابقة، تليها نسبة 24.1% من عينة المبحوثين غير الموافقين، ثم نسبة 15% من المبحوثين موافقون بشدة، ونجد أن ما نسبته 9% من المبحوثين غير موافقون بشدة على العبارة، و 3% من المبحوثين محايدون.

باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$ ، يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و بذلك تنتمي إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. نستخلص من هذا، أن المبحوثين موافقون على أن الوسائل والآلات المستعملة في عملهم (الطابعة، الكمبيوتر وسائل المكتب...) تشتغل بشكل عام جيدا، و لأن توفر وسائل المكتب من كومبيوتر و طابعة و اشتغالها جيدا شرط مهم لنجاح الموظف في تأدية خدماته، نجد أن إدارة منظمة الجامعة تسهر على توفير و صيانة هذه الوسائل.

#### جدول (43) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

مكان العمل يوجد به مطعم		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
25.6	34	غير موافق بشدة
31.6	42	غير موافق
6	8	محايد
28.6	38	موافق
8.2	11	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -3.207 \text{ و } P = 0.002$$

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول على العبارة (02) القائلة "مكان العمل يوجد به مطعم" أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة 31.6% تمثل المبحوثين غير الموافقين على توفر مكان العمل على مطعم ثم تليها نسبة 28.6% من المبحوثين موافقون، و نجد نسبة 25.6% من عينة المبحوثين غير موافقة بشدة على أن مكان العمل يوجد به نادي بينما نسبته 8.3% من عينة المبحوثين موافقون بشدة على العبارة أخيرا 6% من المبحوثين محايدون.

كما نلاحظ أن  $T > 0$  و  $(p) > 0.05$  إذن نقبل الفرضية الصفرية، وتنتمي بذلك إجابات أفراد العينة لفئة عدم الموافقة. و هي نتيجة تمثل أغلبية إجابات الموظفين المبحوثين. إن عدم توفير مطعم يضطر الموظف إلى تناول وجبته خارج منظمة الجامعة الذي يضطره إلى استقطاع جزء من وقته الرسمي نتيجة عدة عوامل منها بعد المسافة و صعوبة المواصلات، و بالتالي تعطل العديد من الخدمات و الأعمال بسبب ذلك.

#### جدول (44) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

أماكن العمل نظيفة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
1.4	2	غير موافق بشدة
9.8	13	غير موافق
9.8	13	محايد
60.2	80	موافق
18.8	25	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 10.987 \text{ و } P = 0.00$$

توضح إجابات أفراد العينة على العبارة (03): "أماكن العمل نظيفة" أن أعلى نسبة

تمثل 60.2% من عينة المبحوثين موافقون على أن أماكن العمل نظيفة، تليها نسبة 18.8% من عينة المبحوثين موافقون بشدة على العبارة، بينما 9.8% من المبحوثين غير موافقين، ونفس النسبة لعينة المبحوثين 9.8% محايدون و أخيرا 1.4% من عينة المبحوثين فقط غير موافقين بشدة.

و باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$ ، أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، تنتمي بذلك إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. يتضح أن النظافة متوفرة في أماكن العمل، فالنظافة تعتبر عاملا أساسيا بما توفره من ارتياح نفسي لدى الموظف و تجعله أكثر استعدادا للعمل.

#### جدول (45) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

وسائل الاتصال (الهاتف، الانترنت..) متوفرة		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
5.3	7	غير موافق بشدة
11.3	15	غير موافق
3.8	5	محايد
60.8	81	موافق
18.8	25	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 8.416 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (04) القائلة " أن وسائل الاتصال (الهاتف، الانترنت..) متوفرة "، حيث تبين من نتائج النسب المئوية للجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين 60.8% موافقون على أن وسائل الاتصال متوفرة، تليها نسبة 18.8% من المبحوثين موافقون بشدة، بينما ما نسبته 11.3% من المبحوثين غير

موافقون و نجد نسبة 5.3% من المبحوثين غير موافقون بشدة و ما نسبته 3.8% من المبحوثين محايدون.

كما نجد أن  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$ ، مما يدفعنا لنرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و بذلك تنتمي إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. جل أفراد العينة موافقون (80%) على توفر وسائل الاتصال. مما يُسهل الاتصال الأفقي (بين الموظفين) و الاتصال الرأسي (بين المسؤول و الموظف)، أي تمرير القرارات و التعليمات بسرعة. و استنادا إلى نتائج الجدول (42) نستخلص أن توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة بأنواعها في المنظمة، من شأنه أن يُسرّع العمل و يزيد من إتقانه و جودته.

#### جدول (46) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

مكان عملي به نادي		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
9.8	13	غير موافق بشدة
31.6	42	غير موافق
6.8	9	محايد
40.6	54	موافق
11.2	15	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 1.11 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول (46) يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (05): "مكان العمل به نادي"، نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن أعلى نسبة 40.6% من المبحوثين موافقون على أن مكان العمل به نادي، تليها نسبة 31.6% من المبحوثين غير موافقين على العبارة، بينما نجد 11.2% من عينة المبحوثين موافقون بشدة، كما نجد أن نسبة

9.8% من المبحوثين غير موافقين بشدة و نسبة 6.8% من المبحوثين محايدون. و من اختبار "T" نجد أن:  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أن إجابات أفراد العينة تنتمي لفئة الموافقة. يتضح من هنا اهتمام منظمة الجامعة بهذا الجانب المهم الذي يعتبر احد السبل التي توفر الراحة. قد أظهرت العديد من الدراسات و في مقدمتها دراسة هاوثورن "Hawthorne" أهمية أن تمنح المصانع و المؤسسات العاملين فترات راحة مع توفير وسائل لها، كما أن أصحاب الأعمال و المديرين وجدوا أن هناك سبباً وجيهاً لإعطاء العاملين فترات راحة وهو : أن هؤلاء العاملين سوف يأخذون فترات راحة، سواء سمحت بها المؤسسة أم لا. وقد وُجد أن من بين فوائد فترات الراحة الرسمية، رفع الروح المعنوية للعاملين و رفع الإنتاج (الأداء) أيضاً، كما أدت إلى الانخفاض في مشاعر التعب و الملل لدى العاملين<sup>1</sup>، و بالنسبة لأعمال الإدارية ذات الطبيعة العقلية؛ فإن تغير الاستثارة الذي تُحدثه فترات الراحة يبدو أنه ذو فائدة ملحوظة لأنه يسمح باختفاء الملل.

<sup>1</sup> Schultz (D). Psychology and Industry Today, Collier – Macmillan, New York, 1973, p 347.

## جدول (47) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

العبارة		درجة الموافقة
يوجد ازدحام الموظفين في المكان الذي اعلم به، لأن المكان ضيق.	التكرار	
النسبة (%)		
13.5	18	غير موافق بشدة
20.3	27	غير موافق
9	12	محايد
40.6	54	موافق
16.6	22	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -2.290 \text{ و } P = 0.009$$

الجدول يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (06)، " يوجد ازدحام الموظفين في المكان الذي اعلم به، لأن المكان ضيق"، يتضح أن أعلى نسبة تمثل 40.6% من المبحوثين غير موافقين على العبارة، تليها نسبة 20.3% من المبحوثين موافقين، بينما نسبة 16.6% من المبحوثين غير موافقين بشدة، ونجد ما نسبته 13.5% من المبحوثين موافقين بشدة، و ما نسبته 9% من المبحوثين محايدون.

و من اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $T > 0$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$  مما يعني قبول الفرضية الصفرية و انتماء إجابات أفراد العينة لفئة عدم الموافقة. إذن أماكن العمل (المكاتب) واسعة. هذه النتيجة تدل على أن منظمة الجامعة قد أخذت بعين الاعتبار هندسة البناء بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل الإداري للموظف.

## جدول (48) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

الإضاءة مناسبة في مكان العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
3	4	درجة الموافقة غير موافق بشدة
2.3	3	غير موافق
10.5	14	محايد
60.2	80	موافق
24	32	موافق بشدة
100	133	المجموع

$T$  المحسوبة = 13.666 و  $P = 0.00$

الجدول (48) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة (07): "الإضاءة مناسبة في مكان العمل"، نلاحظ من خلال النتائج المعروضة أن أعلى نسبة 60.2% تمثل مبحوثين موافقين على أن الإضاءة مناسبة في مكان العمل، تليها نسبة 24% من مبحوثين موافقون بشدة، بينما نسبة 10.5% من المبحوثين محايدون، و 3% من المبحوثين غير موافقين بشدة، و أخيرا 2.3% من المبحوثين محايدون.

كما نلاحظ أن:  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و انتماء إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. يتبين أن جل أفراد العينة موافقون على أن الإضاءة مناسبة في مكان العمل. إن الإضاءة عامل هام و شرط أساسي في مجال العمل، لأن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك لدى الفرد و مهم للتفاعل و التعامل الكفاء مع البيئة الخارجية، كما أن الضوء الطبيعي (النهار) أفضل من الإضاءة الاصطناعية في مجال النشاط والعمل<sup>1</sup>.

كما نلاحظ في الواقع، أن هندسة مباني منظمة الجامعة ذات منافذ واسعة مضيئة

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، مؤسسة عين للدراسات الإنسانية والاجتماعية، عمان، 2005، ص232.

وزجاج شفاف تمكن من دخول ضوء النهار الطبيعي إلى بيئة العمل.

### جدول (49) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

مكان العمل به مسجد		العبارة
النسبة (%)	التكرار	درجة الموافقة
24.8	33	غير موافق بشدة
42.1	56	غير موافق
6	8	محايد
17.3	23	موافق
9.8	13	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = -4.871 \text{ و } P = 0.00$$

الجدول (49) يُظهر إجابات أفراد العينة على العبارة (08) "مكان العمل به مسجد"، نلاحظ من خلاله أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 42.1% تمثل مبحوثين غير موافقين على أن مكان العمل به مسجد، تليها نسبة 24.8% من المبحوثين غير موافقين بشدة، ونجد نسبة 17.3% من المبحوثين موافقين، بينما نسبة 9.8% من المبحوثين موافقون بشدة و نسبة 6% من المبحوثين محايدون.

و باستعمال اختبار "T" لتحديد الفئة نجد:  $T > 0$  و  $(p) > 0.05$  مما يعني قبول الفرضية الصفرية و انتماء إجابات أفراد العينة لفئة عدم الموافقة. حيث صرح ما يزيد عن 70% و هي تمثل أغلبية إجابات الموظفين المبحوثين عن عدم توفر مسجد (مصلى) في مكان العمل. إن الموظف العامل بمنظمة الجامعة له ثقافته و قيمه التي يستمدّها من ثقافة البيئة الخارجية للمنظمة (ثقافة المجتمع)، هذه الثقافة الإسلامية التي تحث على إقامة الصلاة في وقتها، و يقع أثناء دوام العمل وقتان للصلاة: الظهر و العصر، باستطاعة الموظف أن يستفيد من وقت راحة و يؤدي صلاته في وقتها، مع

مراعاة توفير مصليات خاصة بالنساء و أخرى بالرجال.

جدول (50) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

العبارة		أنظمة التكييف لمواجهة الحرارة و البرودة متوفرة و تعمل بشكل منتظم
درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
غير موافق بشدة	24	18
غير موافق	30	22.6
محايد	7	5.3
موافق	55	41.3
موافق بشدة	17	12.8
المجموع	133	100

$$T \text{ المحسوبة} = 0.696 \text{ و } P = 0.00$$

يُظهر الجدول (50) إجابات أفراد العينة على العبارة (09) " أنظمة التكييف لمواجهة الحرارة و البرودة متوفرة و تعمل بشكل منتظم"، حيث أن أعلى نسبة 41.3% تمثل مبحثين موافقين على أن أنظمة التكييف لمواجهة الحرارة و البرودة متوفرة و تعمل بشكل منتظم، تليها نسبة 22.6% من المبحثين غير موافقين، ثم نجد نسبة 18% من العينة غير موافقون بشدة، كما نلاحظ أن نسبة 12.8% من المبحثين موافقون بشدة على العبارة السابقة و 5.3% من المبحثين فقط محايدون.

كما دل اختبار "T" أن:  $0 < T$  و مستوى المعنوية  $(p) > 0.05$  ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و انتماء إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. بمعنى أنه تتوفر في منظمة الجامعة وسائل التكييف لمواجهة الحرارة و البرودة (مكيفات هوائية و تدفئة مركزية)، و هذه الوسائل تعد حيوية مما يستلزم توفرها و اشتغالها جيدا في نفس الوقت، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار الطقس الذي تتميز به المنطقة من برودة في الشتاء و حرارة في الصيف. إن إشباع حاجة الفرد من الدفء في الشتاء و

تلطيف الجو عن طريق المكيفات في الصيف شرط لا غنى عنه لأداء العمل بفعالية.

### جدول (51) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

الهدوء متوفر بمكان العمل		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
12	16	درجة الموافقة غير موافق بشدة
26.4	35	غير موافق
4.5	6	محايد
43.6	58	موافق
13.5	18	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 1.799 \text{ و } P = 0.034$$

الجدول أعلاه يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة (10): "الهدوء متوفر بمكان العمل"، تمثلت إجابات المبحوثين في النسب المئوية التالية: 13.5% من المبحوثين موافقين بشدة على أن الهدوء متوفر في مكان العمل، و 43.6% من المبحوثين موافقين على العبارة، بينما 26.4% من المبحوثين غير موافقين، و 12% من المبحوثين غير موافقين بشدة، و أخيرا 4.5% من المبحوثين محايدون.

و بالنظر إلى أن  $0 < T$  و  $(p) > 0.05$  فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وانتماء إجابات أفراد العينة لفئة الموافقة. يتضح من عرض نتائج أن جل أفراد العينة متفقون على توفر الهدوء في مكان العمل.

إن موافقة مجموعة المبحوثين على هذه العبارة إن دل على شيء فإنما يدل على أن منظمة الجامعة استطاعت أن توفر الهدوء اللازم لان عمل الموظفين يحتاج إلى التركيز الذي يتطلب الهدوء في كل مصالحها. واعتمادا على بعض الدراسات التي

بينت أن الأصوات الغريبة وغير المألوفة تكون أكثر إزعاجاً من الأصوات المألوفة<sup>1</sup> (يستطيع الموظف أن يتأقلم مع صوت زميله في العمل مثلاً، لكنه يجد صعوبة في التأقلم مع أصوات غير مألوفة أو دخيلة عن العمل)، نجد أن منظمة الجامعة قد أخذت بعين الاعتبار هذا الجانب من حيث الهياكل المعمارية أين نلاحظ أن كل مكاتب المصالح الإدارية معزولة عن أماكن الضجيج، إضافة إلى إجراءات ردية للحد من الضجيج في هذه المصالح كوضع لوائح تمنع فيها الكلام بصوت مرتفع أو استعمال الهواتف النقالة...

### جدول (52) يبين إجابات أفراد العينة على العبارة الحادي عشر

عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي		العبارة
النسبة (%)	التكرار	
12	16	درجة الموافقة غير موافق بشدة
25.6	34	غير موافق
8.3	11	محايد
39.1	52	موافق
15	20	موافق بشدة
100	133	المجموع

$$T \text{ المحسوبة} = 1.727 \text{ و } P = 0.036$$

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة على العبارة (11): "عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي"، حيث بينت نتائج المبحوثين أن نسبة 15% منهم موافقون على أن عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كاف، و ما نسبته 39.1% موافقون بشدة، بينما

<sup>1</sup> Schultz, D, Psychology and Industry Today, Collier – Macmillan, New York, 1973, P.344

25.6 % غير موافقون، و 12% من المبحوثين غير موافقون بشدة و 8.3 % من المبحوثين محايدون.

و بملاحظة اختبار "T" نجد:  $0 < T$  و  $0.05 > (p)$  مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أن أفراد العينة موافقون على أن عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي. و هذا دليل على أن لكل موظف مكتب خاص به، حيث يمنع هذا الأمر حدوث النزاع أو الخصام بين الموظفين من جهة، ويساعد من جهة أخرى الموظفين على تأدية عملهم في جو مريح. بالاستناد إلى نتائج العبارة (06) للجدول (47) التي تدعم نتائج هذا الجدول (52)، نستخلص أن هندسة غرف المكاتب الجامعة موافقة للمقاييس المعمول بها في المنظمات الخدمية .

### 2.5.1. استقرار نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة:

" للبيئة المادية للعمل علاقة بنوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة"

جدول (53) يوضح *T Test* للدرجة الكلية لكل من البيئة المادية للعمل و الأداء الوظيفي

<i>T Test</i>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	
6.54	0.58	3.33	الدرجة الكلية لبيئة العمل المادية
4.93	0.75	3.32	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

#### ■ بالنسبة لمحور البيئة المادية للعمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبيئة المادية للعمل يقدر بـ 3.33 بانحراف معياري قدره 0.58، كما أن *T Test* لإجمالي مؤشرات محور البيئة المادية للعمل يقدر بـ 6.54 و  $0.05 > (p)$ ، أي أن أغلبية المبحوثين موافقون على توفر بيئة مادية ملائمة للعمل، حيث بينت النتائج الميدانية أن الموظفون موافقون على:

توفر و سائل المكتب من طابعة وكومبيوتر و اشتغالها جيدا، كما أن وسائل الاتصال من هاتف و انترنت متوفرة أيضا، و أن أماكن العمل نظيفة، و لا يوجد ازدحام للموظفين في أماكن العمل لأن معظمها واسعة، و أن عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كاف، كما دلت النتائج الميدانية على توفر النادي، أنظمة التكيف لمواجهة الحرارة و البرودة متوفرة و تعمل بشكل منتظم، و الإضاءة مناسبة في مكان العمل، و مكان العمل مجهز بدورات مياه كما أن الهدوء متوفر أيضا.

في حين كانت إجابات أفراد العينة محايدة على العبارات :

مكان العمل يوجد به مطعم، مكان العمل به مسجد.

#### ■ بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي:

من الجدول (53)، المتوسط الحسابي الإجمالي لأداء الوظيفي يقدر ب3.32، بانحراف معياري قدره 0.75 و أن  $T Test$  الإجمالي لمؤشرات الأداء الوظيفي يقدر ب  $0 < 4.93$  و  $(p) > 0.05$  أي أن مستوى أداء الموظفين جيد من وجهة نظرهم حيث لاحظنا من خلال نتائج المعطيات الميدانية أن أفراد العينة موافقون على العبارات التالية:

الموظفون بالجامعة يحرصون على تحقيق الأهداف العامة، لديهم قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية، و بمقدرتهم التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة، يقومون بتصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بالعمل، كما تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها و لديهم قدرة على الإبداع و تطوير العمل.

في حين نجد أفراد العينة محايدون نحو العبارات التالية:

ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد، يحافظ الموظفون بالالتزام بالأوقات الرسمية، تتوافر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة و الحماس لانجاز مهام العمل.

بعد استقرار نتائج محوري بيئة العمل المادية و الأداء الوظيفي يمكن معرفة العلاقة بينهما عن طريق معامل بيرسون الذي يبينه الجدول (54).

جدول (54) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبيئة العمل المادية و الأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	$r$ المجدولة	$r$ المحسوبة	درجة الحرية	
دالة عند المستوى 0.05	0.14	0.74	131	الدرجة الكلية لبيئة العمل المادية
				الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

$H_0$ : عدم وجود علاقة بين البيئة المادية للعمل و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $r$  المحسوبة  $> r$  المجدولة.

$H_1$ : وجود علاقة بين البيئة المادية للعمل و الأداء الوظيفي، إذا كانت  $r$  المحسوبة  $< r$  المجدولة.

يتبين من الجدول (54) أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.74 أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة 0.14 عند درجة الحرية 131، وهي دالة عند المستوى 0.05، مما يؤكد على وجود علاقة بين كل من بيئة العمل المادية و نوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة، و بذلك تكون الفرضية الثالثة قد تحققت.

بتحليل نتائج الجدول (53) و الجدول (54) يتبين أن منظمة الجامعة استطاعت أن توفر بيئة مادية مناسبة للعمل في عمومها ما عدا بعض النقائص:

بالنسبة للوسائل المكتبية و الاتصال:

تبين أن اشتغال و صيانة الوسائل المكتبية من كومبيوتر و طابعات و غيرها مع توفر وسائل الاتصال (الهاتف، شبكة الانترنت..) التي من شأنها تسهيل عملية الاتصال الأفقي (بين الموظفين)، و الرأسي (بين المسؤول و الموظف) و تسريع تمرير المعلومات و كذلك التوجيهات الصادرة من المسؤولين كان من اهتمامات منظمة الجامعة. فكل هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة بأنواعها ضرورة تكنولوجية لربح

الوقت و الجهد عند انجاز مهام صعبة و معقدة، فتوفرها واشتغالها جيدا يترتب عنه تحسن في أداء الموظفين. وفي هذا لسان تؤيد هذه النتيجة دراسة ماجد محمد الفراء، عن أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في قطاع غزة، أن التكنولوجيا المستعملة في الوزارات من أجهزة كومبيوتر و أجهزة اتصال تعمل على تحسين الأداء، و أكدت أيضا على وجود علاقة قوية بين استخدام التكنولوجيا و أداء العاملين. بالنسبة لمكان العمل:

تبين أيضا من إجابات المبحوثين أن أغلبية أماكن العمل واسعة مما يسهل التنقل و يمنع الاكتظاظ و الازدحام مع كفاية عدد المكاتب في الغرف مما يعني توافقها مع عدد الموظفين، حيث يسمح توفر هذا المؤشر من قيام الموظفين بعملهم دون نزاع أو خصام على المكاتب. وأما ما هو خارج محيط المكتب من مطعم و مسجد و نادي و التي نراها ضرورة إن توفرت في تحسين الأداء. لكن اتضح من إجابات أغلبية المبحوثين عن عدم توفر كل من المطعم و المسجد مما يضطر الكثير من الموظفين الذهاب و الإياب بين وقت الدوامين و بالتالي التأخر عن أوقات العمل الرسمية مما لا يمكنهم من انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد و بالتالي انخفاض في مستوى الأداء أما الشيء الايجابي فوجود النادي الذي يغطي نوعا ما هذا النقص.

الظروف المادية للعمل:

نعني بظروف العمل المادية: النظافة، الإضاءة، الهدوء و أنظمة التكييف. لقد أكدت أغلبية النتائج أن منظمة الجامعة أولت لها كل الاهتمام، حيث توفرت النظافة و الإضاءة الجيدة و الهدوء مع وفرة جو مكيف. كل هذا يخلق جوا تنظيميا مريحا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة حماس و رغبة الموظفين للعمل، مما يساعد على الأداء الجيد بأقل عناء.

## 2. النتائج العامة للدراسة

يتم التعرض في هذه الفقرة إلى النتائج العامة التي استخلصت من خلال ما تقدم عرضه من تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.

بعد عرض للبيانات العامة لأفراد العينة. تم عرض و تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي، و بينت النتائج الميدانية أن أفراد العينة موافقون على العبارات التالية:

تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها مع حرصهم على تحقيق الأهداف العامة، و بمقدرتهم التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل كما توجد لديهم قدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية ، و يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة و يقومون بتصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بالعمل، كما توجد لديهم قدرة على الإبداع و تطوير العمل، مع وجود بعض التحفظات فيما يخص بعض المؤشرات، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة بالمحايدة نحو: انجاز الموظفين العمل المحدد في الوقت المحدد، حفاظهم على الالتزام بأوقات العمل الرسمية و على انجازهم العمل برغبة و حماس.

كنتيجة نهائية أثبت اختبار  $T Test$  أن مستوى أداء الموظفين على العموم جيد.

✚ فيما يخص الفرضية الأولى: "كلما كان هناك تعاون بين الموظفين الإداريين كلما كان أدائهم الوظيفي أفضل بمنظمة الجامعة". فقد أوضح معامل الارتباط بيرسون "r" وجود علاقة طردية بين كل من التعاون و الأداء الوظيفي بمنظمة جامعة الجلفة، مما يدل على أن الفرضية الأولى قد تحققت.

و أوضح أيضا  $T Test$  وجود تعاون بين الموظفين و ذلك بموافقة أفراد العينة على كل مؤشرات التعاون، يتضح إذن دور التعاون كتنظيم غير رسمي في توفير الخبرات و المفاهيم من خلال احتكاك و تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، مما يمكن الموظف من اكتساب الخبرة الكافية في المجال الذي يعمل فيه، و بالتالي تتميط سلوكه في جوانب تتعلق بطرق انجاز العمل، في نفس الوقت تعمل الجماعة

غير الرسمية على إيجاد تمايز و تغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار بحيث يكون لكل فرد دوره الخاص به داخل الجماعة، و بهذا يكون سلوك الموظف و أدائه محددا بواجبات و مهام تمكن أعضاء الجماعة من تحقيق أهدافها، كما يساهم التعاون في إشباع حاجات الموظفين الاجتماعية التي تتمثل في علاقات اجتماعية توفر الاحتكاك بين الأفراد و التفاعلات الايجابية التي تنمي الصداقة و الزمالة و الشعور بالانتماء و التقدير داخل الجماعة الذي من شأنه التشجيع على العمل و الأداء في المنظمة.

بالنسبة للفرضية الثانية: "توجد علاقة بين كل من الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة". فقد أوضح معامل الارتباط بيرسون "r" وجود علاقة بين كل من نظام الحوافز و أداء الموظفين الإداريين، و بالتالي فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

و أوضح أيضا *T Test* أن نظام الحوافز بمنظمة الجامعة ملائم في مجمله مع وجود بعض التحفظات، فمن تحليلنا للنتائج الميدانية ظهر وجود الحوافز المعنوية و خاصة تلك المتعلقة بعلاقة الموظف بمسؤوله المباشر فالقد اتسمت العلاقة بالاجابية من خلال تقديم الأخير الدعم و المساندة و المساعدة في حالة وجود عمل مكثف لدى الموظف أو وقوعه في مشكلة، و كذلك شعور الموظف بالارتياح نتيجة تقدير جهوده و الاعتراف به، و يؤدي توفر هذه الحوافز المعنوية إلى زيادة الروح المعنوية للموظف و دفعه للعمل أكثر، في حين تبين عدم مساهمة الموظف في اتخاذ القرار و استئثار هذه العملية و تركزها عند المسؤول مما يؤدي للحد من رغبة الموظف و حماسه نحو العمل، و دلت النتائج أن عملية التوظيف تتم في معظم الحالات وفق القوانين و الشروط الموضوعية لذلك. أما بالنسبة للترقية فقد بينت النتائج أنها تتم وفق جملة من المعايير من بينها الأقدمية التي تناولناها في

دراستنا، و التي ظهر من خلالها موافقة المبحوثين على أن منظمة الجامعة تأخذها بعين الاعتبار وهذا ما ينعكس ايجابيا على أداءه.

و في نفس الوقت أوضحت النتائج إمكانية وجود محسوبة و تماطل من طرف المنظمة قد يؤدي إلى كسر الدوافع و إنقاص الرغبة و الحماس في العمل. كما تبين من تحليلنا للمعطيات الميدانية عدم رضا الموظفين عن الراتب بسبب عدم تناسبه مع المستوى المعيشي المرتفع و بالتالي لا يمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة، و اتضح عدم إتباع المنظمة نظاما للمكافآت يتلاءم مع المجهود المبذول من قبل الموظفين و بالتالي التأثير على جودة و كفاءة الأداء.

 بالنسبة للفرضية الثالثة: "للبيئة المادية للعمل علاقة بنوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة". فقد أوضح معامل الارتباط بيرسون "r" وجود علاقة بين كل من بيئة العمل المادية و الأداء الوظيفي، و بالتالي فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

كما أوضح *T Test* توفر أغلبية مؤشرات بيئة العمل المادية سواء كانت من حيث الوسائل المكتبية و الاتصال أو من حيث الظروف المادية للعمل بما فيها من النظافة، الإضاءة، الهدوء و أنظمة التكييف. كل هذا يخلق جوا تنظيميا مريحا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة حماس و رغبة الموظفين للعمل، مما يساعد على الأداء الجيد بأقل عناء.

إن مجمل النتائج الايجابية التي أثبتتها هذه الدراسة توحى بان منظمة الجامعة أولت اهتماما بالغاً لهذا الجانب بالرغم من وجود بعض النقائص كعدم وجود مطعم و مسجد.

### 3. اقتراحات و توصيات

على ضوء النتائج العامة لهذه الدراسة و من أجل توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين أداء الموظفين الإداريين في منظمة الجامعة يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات التالية:

- ◀ ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار و التوجه نحو اللامركزية بما لها من آثار ايجابية على الأداء.
- ◀ تبني أسلوب مكافئات يسمح بتقدير مجهودات الموظفين المبذولة و إعطاء قيمة للموظفين المتميزين.
- ◀ إتباع أساليب تحفيز كفيلة بإثارة رغبة وحماس الموظفين من جهة، و تشديد الرقابة و الردع من أجل التزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية و انجازهم العمل المحدد في الوقت المحدد من جهة أخرى.
- ◀ الابتعاد عن استخدام المحسوبية و الوساطة في عملية الترقية و الاعتماد على معيار الكفاءة.
- ◀ محاولة الرفع من رواتب الموظفين حتى يتوافق مع مستوى معيشتهم و يكون له انعكاس ايجابي على تلبية مختلف حاجاتهم .
- ◀ ضرورة توفير مرافق الراحة للموظفين في المنظمة بما يكفل إثارة دوافعهم وتلبية حاجاتهم.
- ◀ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري و تطويره بتأهيل قدراته الفكرية و تعزيز الإمكانات المعنوية و المادية لذلك، من خلال تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.
- ◀ إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي تتضمن متغيرات أخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة.
- ◀ إجراء دراسات عن المناخ التنظيمي في منظمات جامعية أخرى.

## خاتمة

تنطلق معظم الدراسات السوسولوجية من أسئلة يتم الإجابة عنها وفق منهجية علمية. و من بين أهداف الدراسة و البحث العلمي في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل محاولة الكشف عن سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعرف على محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

إن المناخ التنظيمي يعتبر من الدعامات أو المعوقات الهامة لنجاح أو فشل المنظمة، حيث يشكل جو العمل و المناخ الذي يعيشه العاملون متغيرا فاعلا في درجة و مستوى نجاح المنظمة، و في شعور المتفاعلين بالراحة، و الطمأنينة، و الثقة، و الرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعهم لانجاز متطلبات أدوارهم.

من خلال دراستنا للمناخ التنظيمي في منظمة الجامعة أردنا الكشف عن الحقائق الموضوعية لبيئة العمل الداخلية، و إذا كانت هذه الأخيرة تساعد و تدفع الموظف للأداء الجيد أم العكس؟

فاهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة أثبتت تحقق الفرضيات الثلاث التي تم وضعها للدراسة. حيث حددنا في هذه الأخيرة أهم عناصر المناخ التنظيمي و التي تمثلت في التعاون، الحوافز و بيئة العمل المادية و علاقتها بأداء الموظفين الإداريين.

كل هذه العناصر توفرت في عمومها، واستخلصنا وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة، ذلك أن خصائص البيئة الداخلية للعمل بما فيها المادية (وسائل اتصال، تجهيز مرافق راحة، ظروف عمل مادية، أجر، مكافئات...)، أو غير مادية (علاقات حسنة، مكانة وظيفية، تعاون، تفاعل، تنسيق...) تؤدي على تشجيع الموظف و زيادة رغبته و حماسه و رفع روحه المعنوية و دفعه أكثر للأداء الجيد.

و أخيرا نقر بأننا لم نحط إلا بجزء يسير من هذا الموضوع المعقد و المتشابك و هو لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث و الدراسة من مختلف الجوانب و الزوايا التي تحيط به.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية:

#### الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة و التنظيم، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2001.
3. احسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971.
5. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1994.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. أحمد محمد الطبيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، ط1، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1990.
8. إدريس عبد الرحمن المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي، (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. إسماعيل قباري محمد ، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981.
10. إيهاب محمد زريق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
11. جابر عوض، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.
12. جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001.

13. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
14. حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، بدون طبعة، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994.
15. حسن محمد عبد الغني، مهارة إدارة السلوك الإنساني (متطلبات التحديث المستمر للسلوك)، ط1، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2002.
16. حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
17. حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
18. خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
19. خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005، عمان.
20. راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
22. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العملية، ط1، دار الفكر، دمشق، سورية، 2000.
23. زكي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1961.
24. زويل محمود أمين، الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.
25. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1994.

26. صلاح محمد الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتاب، القاهرة، 1982.
27. الطجم عبد الله، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم التطبيقية و النظريات، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2000.
28. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، الأردن، 2007.
30. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، مبادئ علم النفس الإداري، مكتبة عين شمس، مصر، 1962.
31. عبد السلام محمود أبو قطف، رنا أحمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان (النظام، الدعائم، مقومات النجاح)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000.
32. عبد الغني مغربي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، تر محمد الشريف بن دالي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
33. عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1975.
34. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت.
35. علي غربي، بلقا سم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2002.
36. عمار بوحوش، منهاج البحث العلمي و طرق أعداد البحوث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986.
37. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
38. غسان قلعوي، عادل جودة، الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر العربي، 1972، مصر.

39. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، مؤسسة عين للدراسات الإنسانية والاجتماعية، عمان،،2005.
40. فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
41. فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، قسنطينة، 2006.
42. الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ط1، دار بن المرابط، الجزائر.
43. الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة)، ج2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
44. كيث ديفز، ترجمة سيد عبد الحميد موسى، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
45. ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي)، بدون طبعة، مكتبة الصفاة، مصر، 2000.
46. المجدوب فاروق، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002.
47. محمد السعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
48. محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1989.
49. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997.
50. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العلمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1986.

51. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، ط2، بدون دار نشر، الإسكندرية، 1983.
52. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
53. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985.
54. المختار محمد إبراهيم، أسس تحليل البيانات في علم الاجتماع، ط1، بدون دار نشر، القاهرة، 2005.
55. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
56. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، 1993.
57. معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
58. معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
59. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
60. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1978.
61. هاني الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
62. هشام حسان، منهجية البحث العلمي، ط1، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، 2007.
63. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

## القواميس

64. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
65. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
66. مصطفى سويف وآخرون، تصدير و مراجعة إبراهيم مدكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
67. المعتمد، قاموس عربي عربي، دار صادر، بيروت، 2000.

## المذكرات و الرسائل

68. بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع فى المدارس الثانوية العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
69. خالد محمد الوزان، المناخ و علاقته بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
70. الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، رسالة دكتوراه دولة، إشراف علي مزيغي، قسم علم الاجتماع، الجزائر، رسالة غير منشورة، 2000.
71. مولود حشمان، محددات الأجر فى الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.
72. نور سالم جحلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، (دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية فى جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1979.

## الدوريات و المجلات

73. حضور صلاح محمد، "عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها"، مجلة الفكر الشرطي، ج34، عدد02، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
74. خالد الهبتي و يونس طارق، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، م11، ع4، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
75. العايب سليم، "تقييم أداء الأفراد بين السرية و العلانية"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، مجلة سداسية محكمة، العدد01، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 217.
76. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، العدد 3، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1994.
77. العمري عوض سعيد، "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية خالد العسكرية العدد72، الرياض، 2003.
78. مؤيد سعيد سليمان، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث"، المجلة العربية للإدارة م11، ع1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2002.

## ملتقيات

79. أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ملتقى علمي دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، أيام 10، 11 نوفمبر 2009.

80. Anderson (S), The Search for School Climate, A review of the research, Review of Educational Research, 52 (3) 1982.
81. Aubert Nicole Et Autres, Aspects Humains et Organisationnels, PUF, Paris, France, 1994.
82. Azamian (P), Hubaut (F), Moulin (M), La régulation du processus d'action de travail, éd traité d'ergonomie, octarés, Toulouse, 1996.
83. Benoit (G), Recherche Social de la problématique à la collecte des données, P U, Québec, Canada, 1984.
84. Brunet (L), Brassard (A), Corriveau (L), Administration Scolaire et Efficacité dans Les Organisations, Editions Agence d'ARC, Montréal, 1991.
85. Brunet (L), Le climat de Travail dans Les Organisations : Définition, Diagnostic et Conséquences, éditions Agence d'Arc, Montréal, 1983.
86. Catherine Ballé, sociologie des organisations, 8 Edition, PUF, Paris, 2009.
87. Gadbois (C), L'analyse Psychologique des Organisations, Le climat et ses Dimensions, Année psychologique, 74, 1974.
88. Gravits Madlhene, Méthodes des sciences sociales, 9<sup>ième</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1933.
89. Lewin ( K), Field theory in social science, Ed Harper and Bros, New York, 1951.
90. Laflamme (R), la vie dans les organisations, Des indicateurs de succès, Sainte-Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994.
91. Lewin ( K), Field theory in social science, Ed Harper and Bros, New York, 1951.
92. Likert (R), Le Gouvernement Participatif de L'entreprise, Gauthier-Villars, Paris, 1974.

93. Litwin (H), et Stringer (A), Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968.
94. Mc Cormick, (E) & Ilgen (D), Industrial Psychology. 7th Ed, George Allen & Unwin. London. 1981.
95. Michel Nadeau, participation au capital social et climat du travail, thèse présenté pour l'obtention de (ph.d) en relation industrielle, département de sciences sociales, université Laval, Québec..
96. Michel Sandra, Peut-on gérer les motivations, P.U.F, Paris, France, 1989.
97. Mohammed Benguerna, La direction Scientifique des Entreprises, ENAG Edition, Algérie, 1992.
98. Werther (W), Daviks (K) et Lee-Gosselin (H), La gestion des ressources humaines, 2<sup>ième</sup> Edition, Chenelière-Graw-Hill, Montréal, 1990.
99. Schultz (D), Psychology and Industry Today, Collier – Macmillan, New York, 1973.
100. Thomas (R), The Organizational Climate of Schools, The Journal of Educational Administration, 22 (4), 1976.
101. Tiffin (J) & Mc Cormick (E), Industrial Psychology: George Allen & Unwin, London, 1971.
102. Timm (P), Brent and Peterson (D), People at work Human Relation In Organization, West Publishing Co, Minnesota, 1982.
103. Toulson (P) et Smith (M) The Relationship Between Organizational And Employee Perceptions Of Personnel (management practices), public personnel management, Vol,23,no,3,fall,1994.
104. Tourain (A), Pour la sociologie: Les démarches de la Sociologie, Edition du seuil, Paris, 1974.
105. Vincens Jean, Sens et rôle de l'expérience professionnelle, Les cahiers de Lirthe, n 05, France.

106. Guy Rocher, L'action social, Ed HMH, Montréal, 1968.
107. Taylor (F), la direction scientifique des entreprises, Edition Dunod, Paris, 1971.
108. Lusin Bagla, Sociologie des organisations, Edition La Découverte, Paris, 2003.
109. Philippe Bernoux, La sociologie des entreprises, 2<sup>ième</sup> Edition, seuil, Paris, 1999.
110. Boudon et al, Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 2005.
111. Maurice Angers, Initiation pratique a la Méthodologie des sciences Humaines, Casbah université, Alger, 1997.
112. Luc Brunet, Climat organisationnel et efficacité scolaire, université Montréal, Québec, canada, 2001.
113. François de Singly, Le questionnaire, 2<sup>ième</sup> Edition, Armand colin, Paris, 2008.
114. Thierry Bloss, Michel Grossetti, Introduction aux méthodes statistiques en sociologie, 1<sup>ière</sup> Edition, PUF, Paris, 1999.
115. Abdellatif Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1976.
116. Bourguignon (A), Définir la performance: une simple question de vocabulaire", Edition Economica, Paris.
117. Schermerhorn (R), Hunt(G) & Osborn (N), Management Organizational Behavior, John Will Sons, Inc. USA, 1985.
118. Brosquet (R), Fondement de la performance humains dans l'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1989, p11.
119. Wendell French, Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1986.
120. François Perroux, Introduction a L'économie de L'entreprise, Gaeton Morin, Québec, 1980.

الملاحق

## استبيان للتحكيم

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير اختصاص علم الاجتماع تنظيم وعمل قمنا بإعداد مقياس المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي و الذي نضعه بين أيديكم من أجل تحكيمه و تقدير مدى ملائمة العبارات للموضوع المدروس، و التي صغته بناء على ما توصلت إليه في البحث النظري و كذا الإطلاع على ما كتب حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. كما أود أن أحيط سعادتكم أن أداة هذه الدراسة تتضمن محورين هما: المناخ التنظيمي الذي يتفرع إلى ثلاث مجالات (التعاون، البيئة المادية للعمل و الحوافز)، والمحور الثاني المتمثل في الأداء الوظيفي. وان مشكلة الدراسة هي: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟ وفروض الدراسة هي:

**الفرض العام:** توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة

**الفروض الجزئية:**

1. للبيئة المادية للعمل علاقة بنوعية أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة
2. توجد علاقة بين كل من الحوافز و أداء الموظفين الإداريين بمنظمة الجامعة.
3. كلما كان هناك تعاون بين الموظفين الإداريين كلما كان أدائهم أفضل بمنظمة الجامعة.

أخيرا تقبلوا منا فائق الشكر و الاحترام .

تحت إشراف الدكتور:  
هشام حسان

من إعداد الطالبة:  
خديجة كاملة خالدي

مع العلم أنى استخدمت مقياس ليكرت الخماسى:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

محور التعاون:

الرقم	التصنيف	مدى تناسب العبارة لقياس ما وضعت لأجله		البدائل
		العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
01	يعمل موظفو هاته المصلحة بروح الفريق الواحد			
02	يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة			
03	تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل			
04	يقوم كل موظف في مصلحتنا بدوره الموكل إليه			
05	تشعر أن جهودك مقدره ومعترف بها من قبل الآخرين			
06	يساعد الموظفون بعضهم البعض عند حدوث مشكلة			
07	تعتبر الفرصة متاحة أمامك لتقديم أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها من قبل زملائك			
08	لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين			
09	يتم التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل			
10	يميل الموظفون في هاته المصلحة إلى ثقة واحترام بعضهم البعض			
11	أشعر أنى عضو ثمين في تنظيم فعال ومنسق			

محور الحوافز (المادية والمعنوية):

البدائل	مدى تناسب العبارة لقياس ما وضعت لأجله		التصنيف العبارات	الرقم
	العبارة غير مناسبة	العبارة مناسبة		
			تعتبر الاقدمية هي المعيار الأساس للترقية في الجامعة	01
			عندما يكون الموظف في مهمة صعبة فإنه يتلقى الدعم والمساندة من طرف رؤسائه	02
			يكافأ الموظفون اعتمادا على أدائهم الجيد	03
			الاجر الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى	04
			الترقية في الجامعة تقوم على أسس عادلة	05
			تقدم الإدارة يد المساعدة للموظفين عند حدوث مشكلة	06
			تشجع الإدارة الموظفين لإعطاء أحسن ما عندهم	07
			تأخذ الأفكار المقترحة من الموظفين لكيفية إجراء العمل بعين الاعتبار من طرف الإدارة	08
			فرص الحصول على الترقية جيدة	9
			الإدارة تقول دائما للموظفين أنها سعيدة بعملهم	10

## محور البيئة المادية للعمل

البدائل	مدى تناسب العبارة لقياس ما وضعت لأجله		التصنيف العبارات	الرقم
	العبارة غير مناسبة	العبارة مناسبة		
			الوسائل والآلات التي أستعملها في عملي: (الطابعة، الكمبيوتر وسائل المكتب...) تعمل بشكل عام جيدا	01
			المكان الذي اعمل به لا يحتوي على أخطار	02
			أماكن العمل نظيفة	03
			وسائل الاتصال (الهاتف، الانترنت..) متوفرة	04
			الإضاءة مناسبة في مكان العمل	05
			يوجد ازدحام الموظفين في مكان العمل	06
			مكان العمل مجهز بالخدمات المناسبة (مسجد، نادي، ..)	07
			أنظمة التكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة	08
			يتسم مكان العمل بالتلوث وعدم النقاء	09
			الهدوء متوفر بمكان العمل	10
			مساحة الغرف تتناسب مع عدد المكاتب الموجودة فيها	11

## محور الأداء الوظيفي

البدائل	مدى تناسب العبارة لقياس ما وضعت لأجله		التصنيف العبارات	الرقم
	العبارة غير مناسبة	العبارة مناسبة		
			يحرص الموظفون بالجامعة على تحقيق الأهداف العامة	01
			ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد	02
			توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية	03
			توجد قدرة لدى الموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	04
			يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	05
			تتوفر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل	06
			يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	07
			تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	08
			يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	09
			توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل	10



## التعديلات بعد التحكيم

المحور	المجال	العبارة المحذوفة	العبارة المضافة
	التعاون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتبر الفرصة متاحة</li> <li>أمامك لتقديم أفكار جديدة</li> <li>يمكن الاستفادة منها من قبل زملائك</li> <li>- يميل الموظفون في هاتاه المصلحة إلى ثقة واحترام بعضهم البعض</li> <li>- أشعر أنني عضو ثمين في تنظيم فعال ومنسق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء جماعية</li> <li>- تساعد زملائك في أداء مهامهم عند تفرغك من العمل</li> <li>- عند غياب أحد الموظفين يعوضه زميله في العمل</li> </ul>
المناخ التنظيمي	الحوافز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترقية في الجامعة تقوم على أسس عادلة</li> <li>- فرص الحصول على الترقية جيدة</li> <li>- الإدارة تقول دائماً للموظفين أنها سعيدة بعملهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترقية تقوم على أساس المحسوبة</li> <li>- الترقية تتم بشكل عادي دون أي قيد</li> <li>- تم توظيفك ثم التحاقك بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية</li> </ul>
	البيئة المادية للعمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المكان الذي اعمل به لا يحتوي على أخطار</li> <li>- يتسم مكان العمل بالتلوث وعدم النقاء</li> <li>- مساحة الغرف تتناسب مع عدد المكاتب الموجودة فيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أماكن العمل نظيفة</li> <li>- عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي</li> <li>- يوجد ازدحام الموظفين في المكان الذي اعمل به، لأن المكان ضيق</li> </ul>
الأداء الوظيفي	/	/	/

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية اللغات و الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

## استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المكون من مجموعة عبارات تدور حول موضوع بحثنا المعنون بـ : علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين.

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك.

و نحيطكم علما بأن هدفنا المتوخى منها هو البحث العلمي المحض لذا فنحن نرجو الإجابة عليها بكل صدق و صراحة كما نتعهد لكم بالسرية التامة شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تحت إشراف الدكتور:  
هشام حسان

من إعداد الطالبة:  
خديجة كاملة خالدي

## أ/البيانات الأولية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب  مطلق   
متزوج  أرمل
5. رتبتك في الوظيفة: متصرف  ملحق إداري   
عون إداري  كاتب  محاسب إداري
6. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات   
من 10 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف العبارات	الرقم
					يعمل موظفو مصلحتنا بروح الفريق الواحد	01
					تؤخذ القرارات بالإجماع بين الموظفين في حل مشكلات العمل	02
					تساعد زملائك في أداء مهامهم عند تفرغك من العمل	03
					لا يقع عبء العمل على أحد من الموظفين	04
					يقوم كل موظف في مصلحتنا بدوره الموكل إليه	05
					الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين الأداء تتم جماعيا	06
					يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث مشكلة	07
					يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين الموظفين في المصلحة	08
					عند غياب أحد الموظفين يعوضه زميله في العمل	09
					يتم التنسيق بين الموظفين لانجاز العمل	10

الرقم	العبارات	التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر الاقدمية من بين المعايير المعمول بها في الترقية بالجامعة						
02	عندما يكون لدى الموظف عمل مكثف فإنه يتلقى الدعم والمساندة من طرف مسؤوله المباشر						
03	تشعر أن جهودك مقدره ومعترف بها من قبل مسؤولك المباشر						
04	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يعتبر مرتفعا مقارنة مع مرتبات موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى						
05	الترقية تقوم على أساس المحسوبية						
06	يقدم لك مسؤولك المباشر يد المساعدة عند حدوث مشكلة						
07	يساهم الموظف في عملية اتخاذ القرار						
08	الترقية تتم بشكل عادي دون أي قيد						
09	مسؤولك المباشر يقول دائما لك أنه راضي عن عملك						
10	تم توظيفك ثم التحاقك بالإدارة عن طريق العلاقات الشخصية						
11	تكافأ على حسب نوعية أدائك						

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف العبارات	الرقم
					الوسائل والآلات التي أستعملها في عملي: (الطابعة، الكمبيوتر وسائل المكتب...) تشتغل بشكل عام جيدا	01
					مكان العمل يوجد به مطعم	02
					أماكن العمل نظيفة	03
					وسائل الاتصال (الهاتف، الانترنت..) متوفرة	04
					مكان عملي به نادي	05
					يوجد ازدحام الموظفين في المكان الذي اعمل به، لأن المكان ضيق.	06
					الإضاءة مناسبة في مكان العمل	07
					مكان العمل به مسجد	08
					أنظمة التكييف لمواجهة الحرارة والبرودة متوفرة وتعمل بشكل منتظم	09
					الهدوء متوفر بمكان العمل	10
					عدد المكاتب في الغرف موجود بشكل كافي	11

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف العبارات	الرقم
					تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	01
					ينجز الموظفون العمل المحدد في الوقت المحدد	02
					توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية	03
					توجد قدرة لدى الموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	04
					يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	05
					تتوفر لدى الموظفين بالجامعة الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل	06
					يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	07
					يحرص الموظفون بالجامعة على تحقيق الأهداف العامة	08
					يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	09
					توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عند قيامهم بأداء العمل	10

الجلفة في 28/02/2010

الطالبة خالدي خديجة كاملة  
السنة الثانية مابعد التدرج

إلى سيد مدير جامعة الجلفة

الموضوع: ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير اختصاص علم الاجتماع تنظيم  
وعمل بكلية اللغات والآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، نطلب من سيادتكم  
السماح لنا بإجراء الدراسة الميدانية في الجامعة، من خلال تمرير استبيان على عينة  
من الموظفين والتي تدخل في إطار مذكرتي.

وفي انتظار موافقتكم تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.



مديرة جامعة الجلفة  
إمضاء الأستاذة خالدي خديجة



