

جامعة أمجد بوقرة بومرداس
كلية الحقوق والعلوم السياسية - بودواو
قسم العلوم السياسية



المناخ التنظيمي وأثره على الأداء
الوظيفي
دراسة ميدانية : بلدية بودواو

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذة:

د. ليلى مداني

إعداد الطالبتين :

علوي سناء

زيد المال أمينة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسعود مطاطلة	أستاذ مساعد أ	أمجد بوقرة بومرداس	رئيسا
ليلى مداني	أستاذ محاضر أ	أمجد بوقرة بومرداس	مشرفا ومقررا
دريادي حميدة	أستاذ محاضر ب	أمجد بوقرة بومرداس	ممتحنا

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

شكر و عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله. محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه
أجمعين .

الحمد لله أولا الذي أعاننا وأمدنا بالقوة و العزيمة لإتمام هذه الرسالة، وهدانا لهذا وما كنا نهيدي
لولا أن هدانا الله.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذتين المشرفتين :

الأستاذة بوراش شفية، والأستاذة مداني ليلي والتي أشرفت على هذا العمل خطوة بخطوة بتقديم
النصائح والتوجيهات والانتقادات البناءة، نشكركم على صبركم .

كما نخص بالشكر الأساتذة الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على قبولهم مناقشة
وتحكيم عمل هذه الرسالة .

دون أن نفوت الفرصة لشكر كل أساتذة مسارنا الدراسي وموظفي إدارة كلية الحقوق والعلوم
السياسية بودواو .

كذلك الشكر موصول إلى طاقم بلدية بودواو بومرداس على تقديمهم يد المساعدة لنا بداية من
الأمين العام، إلى كل المصالح، بالأخص مصلحة تسيير الموارد البشرية، وكل من ساعدنا في
توزيع الاستبيان، والى كل من تكرم بالإجابة عليه .

كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع، شكرا لكم

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يمد في عمرك لنترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، ويقيتس كلماتك نجوم اهتدي اهد اليوم و في الغد وإلى الأبد.... أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى من عملت لأجل تربيتي، إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان، إلى من كان دعائها سر نجاحي.....أمي الحبيبة حفظها الله وأطل الله في عمرها.

إلى من يشاركني بسمة الحياة أخواتي .

إلى أعلى ما منحني الله أخي .

إلى زميلتي في العملأميينة .

إلى جميع أحبتي وصديقاتي .

إلى كل من مدني يد العون من قريب وبعيد فهو في الآاب أكيد، وأحب لي النجاح في دراستي، وكل من أملك له مكان في قلبي.

سناء

الإهداء

إلى من قال فيهما الله " ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

التي لم تبخل عليا بدعواتها لي ، التي منحتني كل شيء ، التي لولاها لما وصلت لما عليه .

إلى من نظر إلى نظرة حاملة ، مانحاً لي ثقته المطلقة ، مشجعاً لي في مواصلة طريقي بعزم .

الوالدين الكريمين ، أسأل الله ان يحفظكم و يطيل في أعماركم .

أخي الأكبر " لمين " سندي ، شكراً لك على دعمك و على كل شيء ، أخي " يونس " ، حفظكم الله و حماكم لي .

أختاي " رحيمة " و " حنان " ، أسعدكم الله في حياتكم و حفظ أولادكم " ريتاج " " علي " " محمد . "

إلى زميلتي في إعداد هذه الرسالة " سناء " شكراً على قبولك العمل معي و صبري معي على إتمامها

إلى من كان أحسن عون مادياً و معنوياً في كل شيء " حسين " شكراً لك

أمينة

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

المطلب الثاني : أهداف وأنواع المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وقياسه

المطلب الخامس : معوقات المناخ التنظيمي واليات تحسينه

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وقياسه

المطلب الخامس : معوقات الأداء الوظيفي واليات تحسينه

المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أثر الاتصال على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : أثر المشاركة الجماعية على الأداء الوظيفي

المطلب الخامس: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي

المطلب السادس: أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: الدراسة النظرية لبلدية بودواو

المطلب الأول : تعريف و نشأة بلدية بودواو

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو

المبحث الثاني : دراسة ميدانية لبلدية بودواو

المطلب الأول : تحديد العينة و الهدف منها

المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية

الخاتمة

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات بشكل عام في سبيل تحقيق أهدافها إلى إتباع استراتيجيات مختلفة، خاصة مع التطور العلمي الذي مس كافة مجالات الحياة، والذي جعل من هذه المؤسسات تسعى بكل جهد لمواكبة التغيرات الطارئة لتحقيق التنمية في كافة المستويات، ولا يتم ذلك إلا بتوفير مجموعة من العناصر التي تساهم بشكل كبير إما في إحداث التطور والتنمية أو الفشل والركود، وهذه الأخيرة تمثلت في العنصر البشري، الأموال، الآلات... إلخ، ولعل من أهم هذه العناصر هو المورد البشري الذي يعد الثروة الأساسية في أي منظمة، لذلك فإن المنظمات تسعى إلى الاستفادة والاستثمار من هذا المورد البشري وذلك من خلال العمل على تطوير أداءه الذي ينعكس على جودة الأداء الوظيفي بحيث يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما انه لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها تؤثر فيه جملة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، كذلك أسلوب التعامل السائد مع مختلف الموارد البشرية أفقياً وعمودياً.

ان مجموع العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي قد يكون لها آثار سلبية كما يمكن ان يكون لها آثار ايجابية، إلا أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحسين مناخها التنظيمي إلا عن طريق توفير وتحسين دور الأبعاد التي تؤثر بها على الموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم، وتختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أهمها الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية والإيصالات والمشاركة الجماعية والتحفيز، وحتى استخدام التكنولوجيا لتسهيل العمل وحتى الاتصال داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن تحسين المناخ التنظيمي بات من أهم العناصر التي تهتم بها المنظمة التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعدها على القيام بدورها في تحقيق رسالتها على أكمل وجه، وعليه قمنا بمعالجة هذا الموضوع ضمن ثنائية أهمية دراسة أبعاد المناخ التنظيمي داخل المنظمة ومدى مساهمتها في إحداث التأثير الإيجابي على أداء الموظفين، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى بلدية بودواو، واخذ عينة تمثيلية ضمن استمارة تم توزيعها، استهدف البحث في اثر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين على مستوى البلدية.

1- إشكالية الدراسة:

تشير أغلب الدراسات والبحوث العلمية إلى أهمية دراسة موضوع المناخ التنظيمي باعتباره العنصر الأساسي الذي يمكن من خلاله أن تقوم المنظمة بتحقيق هدفها، خاصة ضمن الخدمة التي تقدمها لأفراد المجتمع كالبلدية مثلاً، كما أن المناخ السائد داخل المنظمة ينعكس بشكل كبير على الأداء الوظيفي



للعاملين، بالإضافة إلى أن نوعية المناخ التنظيمي الذي يحدد مدى استقرار المنظمة، وانطلاق فكرة أن المناخ التنظيمي يفهم بما يتركه من اثر على الأداء الوظيفي سلبا أو إيجابا، فان الدور الذي تلعبه المنظمة بتبني أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة هو ما يجعل هذه العملية تساهم في خلق مناخ ايجابي يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم للارتقاء بالمؤسسة، وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح الإشكال التالي: **كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين؟ وما هي نتائج ذلك من خلال الدراسة الميدانية لبلدية بودواو؟**

وتتفرع من هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية أبعاد المناخ التنظيمي؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ؟
- كيف اثر المناخ التنظيمي في بلدية بودواو على الأداء الوظيفي للموظفين فيها ؟

2- فرضيات البحث:

*كلما كان هناك مناخ تنظيمي مرن يشجع على المسؤولية واتصال فعال والمشاركة في اتخاذ القرار ويتضمن نظاما للحوافز كلما أدى ذلك إلى تشجيع الموظفين على الأداء الفعال.

*هناك علاقة ارتباطيه بين مرونة وفعالية الهيكل التنظيمي ودرجة الأداء الايجابي للموظفين على مستوى بلدية بودواو.

3- أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية لموظفي بلدية بودواو وهي تتمثل فيما يلي:

*الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص

*التأكيد على أهمية المورد البشري في المؤسسات الجزائرية والسعي إلى زيادة الاعتناء به وذلك بتوفير مناخ مرن وفعال يؤدي إلى الرفع من الأداء الوظيفي للموظفين.

* موضوع الساعة لأنه يمس إحدى ابرز المشاكل الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسات العمومية وخاصة المؤسسات ذات الطابع الخدماتي كالبديية.

*القيام بدراسة ميدانية من خلال عينة تمثيلية لبلدية بودواو لتحليل وتفسير واقع المنظمات منها البلديات ضمن دراسة خاصة نستهدف تعميم نتائجها.

4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- *دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسة والقيام بدراسة ميدانية لحالة بلدية بوداؤو.
- *توضيح تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ومناقشة الأثر السلبي والايجابي لمختلف أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الموظفين من خلال عينة البحث.
- *توضيح أهمية الاتصال الفعال ما بين الرئيس والمرؤوسين في تحسين أداء الموظفين، وكذا أهمية التكنولوجيا كأحد العوامل المهمة التي تم التأكيد عليها على المستوى المركزي كعامل أساسي لتسهيل وتسريع العمل الإداري على مستوى مختلف الهيئات الحكومية بما في ذلك الجماعات المحلية ومنها البلدية.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي على أداء الموظفين داخل أي مؤسسة انطلاقاً من دراسة ميدانية لبلدية بوداؤو تستهدف من خلالها إلى تعميم نتائجها على مختلف المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي.

6- حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تشمل الحدود المكانية بلدية بوداؤو.
الحدود البشرية: يشمل مجتمع البحث الموظفين الدائمين على مستوى بلدية بوداؤو.

7- مصطلحات الدراسة:

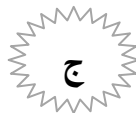
لقد قمنا بوضع مجموعة من المفاهيم الإجرائية لمختلف المصطلحات الأساسية التي تم الاعتماد

عليها ضمن هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، فهي نتاج تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، يدركها العاملون وتتأثر سواء بالسلب أو الإيجاب على سلوكهم وأدائهم الوظيفي.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة داخل المنظمة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية أو الفرعية، واختصاصات المنظمة كالبلدية ومجال عملها، وتخصصات العاملين بها.

المنظمة: هي عبارة عن تنظيم يتمتع بطبيعة خاصة من حيث الحجم والنشاط ونوعية الموظفين.



المورد البشري: يمثل مجمل الأفراد العاملين داخل المنظمة.

الأداء الوظيفي: هو مجمل الجهود التي يبذلها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين للمنظمة وفقا للدور المنوط به داخلها.

الاستمارة: هي عبارة عن أداة من أدوات البحث العلمي، تم استخدامها للحصول على المعلومات التي تساعد على دراسة موضوع وتحليله من خلال إجابة العينة المعنية بالدراسة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها البحثية، وهي بشكل عام مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على عينة البحث لتكون الإجابة عنها بمثابة معلومات يتم تحليلها للحصول على النتائج.

الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي يقوم الباحث بإعدادها من أجل الحصول على البيانات التي من خلالها يتم عمل دراسة تحليلية للموضوع البحثي والوصول إلى النتائج التي تفيده في تحقيق أهداف الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

*** الدراسة الأولى:** لصليحة شامي، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس خلال السنة الجامعية 2009_2010، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كذلك الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك تأثير مرتفع بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، ولأن المناخ التنظيمي يعتبر الحافز الأساسي بالنسبة للعاملين في رفع مستوى أدائهم، فإن الدراسة تستنتج أن هناك علاقة قوية تربط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهي تختلف عن دراستنا ضمن طبيعة الدراسة الميدانية بحيث قامت الباحثة بدراسة حالة لجامعة بومرداس في حين قمنا نحن بدراسة نوع آخر من المؤسسات وهي بلدية بودواو.

***الدراسة الثانية:** لعيسى قبوقب، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوايل، رسالة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر سنة 2007-2008، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والاتصال، اتخاذ القرار والأجر وطبيعة العمل، والترقية على أداء العاملين، بحيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة، وأثر أبعاد المناخ التنظيمي في أداء

العاملين، طبعا تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث طبعة ابعاد المناخ التنظيمي التي تم التركيز عليها وكذا من حيث طبيعة عينة الدراسة وكذا طبعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية بخلاف دراستنا التي تناولت عينة عن دراسة لمؤسسة خدماتية.

***الدراسة الثالثة:** لمحمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2006، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها على أداء الموارد البشرية، وكذا تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، توصلت الدراسة إلى نتيجة وضحت أن توجهات الأفراد كانت إيجابية اتجاه المناخ التنظيمي السائد بالوزارات، إلا أنه يوجد خلل كبير في الهياكل التنظيمية من ناحية اتخاذ القرار، وعدم إشراك العاملين، وهي تختلف عن دراستنا هذه كذلك من حيث أدوات التحليل وجمع المعلومات وكذا في طبيعة المؤسسة التي شملتها الدراسة.

وبشكل عام تتشابه الدراسات السابقة مع دراسة موضوع البحث الحالي الذي قمنا به وذلك من خلال متغيرات البحث التي تتمثل في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، أيضا التشابه من حيث المناهج المستخدمة وبعض الأدوات لجمع المعلومات .بحيث تم الاستعانة بهذه الدراسات من خلال إعطاء الباحثين رؤية شاملة وموضوعية حول الإطار النظري لمتغيرات البحث، كذلك حول اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي رغم اختلاف الأبعاد المكونة له، والتي تم تناولها ضمن مختلف الدراسات السابقة بالمقارنة مع دراستنا هذه.

9- صعوبات البحث:

*صعوبة الموضوع بارتباطه بالسلوك التنظيمي للفرد وامكانية تقديم عينة البحث لاجابات عشوائية قد لا تعطي نتائج حقيقية لطبيعة اثر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين.

*رفض جزء من مجتمع الدراسة تعبئة الاستمارة، مما اضطر الباحثين بتكرار الزيارات إلى البلدية محل الدراسة لإقناعهم بالاستجابة باعتبار الدراسة علمية بحتة وتضمن السرية في معالجة كل الاستمارات دون التشخيص.

10- مناهج وأدوات البحث:

نظرا لطبيعة موضوع البحث وبهدف الوصول إلى نتائج البحث، والإجابة على التساؤلات المطروحة ولاختبار الفرضيات وتقنيدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بحيث يعتمد على وصف الظاهرة مع المعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك بالرجوع إلى الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع، كذلك بالإضافة إلى الإنترنت باعتبارها تقنية تسهل الحصول على المعلومات وبالأخص منصة SNDL .

أما في ما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على القيام باستبيان يتضمن الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي وتم استخدامه في جمع البيانات حول البحث وذلك بتشكيل استمارة تتألف من ستة محاور كل محور يشمل خمس عبارات مشكلة لمتغيرات الدراسة، أيضا بتبيان أثر موضوع الدراسة وإسقاطه على بلدية بودواو بولاية بومرداس من خلال إجابات الموظفين الدائمين على مستوى البلدية عن أسئلة الاستمارة، وقد قمنا بتفريغها وحساب التكرارات والنسب المؤوية ووضع ملاحظات ونتائج لذلك.

11- هيكل الدراسة:

لقد تم معالجة الموضوع من خلال فصلين: تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة معنون بماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، يتضمن ثلاث مباحث، يعالج المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي، المبحث الثاني ماهية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، أما الفصل الثاني وهو فصل تطبيقي يتضمن مبحثين الأول الدراسة النظرية لبلدية بودواو، تم التطرق إلى نشأتها وتعريفها وهيكلها التنظيمي، أما الثاني الدراسة الميدانية لبلدية بودواو، تم استعراض العينة والهدف منها وتفرغ المعلومات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير وضع خاتمة فيها النتائج والتوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

ماهية المناخ التنظيمي

و الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن التغيرات الراهنة التي تواجه المؤسسات اليوم أصبحت تشكل تحديات تؤثر في الأساس على نجاح المنظمة في الوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا يتطلب ذلك ظهور مجموعة من المتغيرات أهمها المناخ التنظيمي.

لطالما اعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أهم المواضيع الحديثة التي تتال قدر كبير من الاهتمام، والتي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن 20، بحيث أصبح هذا الموضوع يشكل أحد أهم أساسيات المنظمة أو المؤسسة، لما له من انعكاس على أداء الموظفين في سبيل تحقيق أهدافها، بحيث أن هذا الأخير له دور كبير في تحديد إمكانية نجاح المنظمة بدرجة أولى ومشكلا في ذات الوقت محصلة لها.

وعليه يتناول هذا الفصل مختلف الأساسيات النظرية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بغية الإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي .

يعتبر المناخ التنظيمي من المصطلحات التنظيمية المهمة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وقد تم التعبير عنه بمختلف المصطلحات اللغوية مثل : المناخ الإداري، المناخ المؤسسي، بيئة المؤسسة، البيئة التنظيمية... الخ، ولكل منظمة مناخ تنظيمي سائد يميزها عن غيرها من المنظمات، ومن أجل ذلك بات موضوع دراسة المناخ التنظيمي والعمل على تطويره أمراً ضرورياً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق خلق مناخ تنظيمي مناسب يؤثر على أداء العاملين بما يخدم مصالح المنظمة أو المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى التطور التاريخي للمناخ التنظيمي ومفهوم المناخ التنظيمي وكذا إلى أهمية المناخ التنظيمي لأي مؤسسة.

أولاً: التطور التاريخي للمناخ التنظيمي:

ظهر مصطلح المناخ التنظيمي منتصف الخمسينات من القرن العشرين، ويعتبر كورنل أول من استخدم هذا المفهوم في المجال التربوي¹، بحيث هناك من يشير إلى أن مصطلح المناخ التنظيمي استخدم للمرة الأولى في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، وذلك في كتابات Lewin et Lipette تحت مصطلح المناخ الاجتماعي، لكنهم لم يحددوا المفهوم بشكل دقيق²، بحيث يمكن استعراضاً التطور التاريخي للمناخ التنظيمي كما يلي:

أ- **المناخ التنظيمي خلال فترة الخمسينات:** في سنة 1951 ظهرت جذور المناخ التنظيمي من تجارب الباحث Lewin مؤكداً على صحة الصيغة $C = F (P \times E)$ بحيث يمثل بالحرف P شخص معين ويمثل E البيئة الموجودة فيها و ويمثل C سلوك الإنسان علماً أن حسب هذه الصيغة سلوك الإنسان هو دالة للشخص المعين ومحيطه، هذه المعادلة تم وضعها كأداة تحليلية قوية لفهم أي تغير في سلوكيات الأفراد داخل النظم الاجتماعية، باعتبار أن البيئة تؤثر على الشخص وليس العكس، فمفهوم التفاعل بين الفرد والبيئة ليس معنياً في هذه المعادلة، ولهذا فإن معظم الدراسات المتعلقة بالمناخ انصب تركيزها على خصائص وأبعاد البيئة المحيطة للتنبؤ بتغير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في التنظيم

ب- **المناخ التنظيمي خلال فترة الستينات:** في سنة 1960 وحسب جيرمان فإن مناخ العمل يرجع

¹شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2009_2010، ص 3.
²ابراهيم عاشوري، اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013_2014، ص 4.

إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا يعود إلى الجو الذي يسود وسطا معيناً، في سنة 1967 : حسب اعمال رنسيس ليكارت rensis likert ، نشر عملا له " the human organization الذي يشكل علميا وجود مفهوم ،قياس ، ادوار ،تأثير مناخ العمل . في سنة 1968 حسب أعمال ليتوين وتاجيري Taguiri et Litwin ،مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين ¹ .

ج_ المناخ التنظيمي خلال السبعينات: توصل Brunet بروني إلى بناء استبيانات تحوي عددا من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس المناخ وهي درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل ودرجة الرقابة على العمل الخاص وجودة الظروف الفيزيائية واحترام العمل وجودة العلاقات بين الجماعات مع بعضها هذا كله ينتج مناخ عمل يمثل ما يعيشه الأفراد في مكان العمل²

د_ المناخ التنظيمي خلال فترة الثمانينات: أكد waterman واترمان سنة 1982 على أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية شيء واحد ، إلا أن شنايدر Shnaider في سنة 1988 يؤكد على ان المناخ التنظيمي اشمل من الثقافة التنظيمية، فالمناخ التنظيمي كما يشمل أبعاد الثقافة التنظيمية(القيم والعادات المشتركة)، فإنه يشمل أبعاد مادية كالأجراءات والسياسات وغيرها، فالثقافة التنظيمية شكل من أشكال المناخ التنظيمي.

ويشير باحثون في تمييزهم بين الثقافة والمناخ التنظيمي على أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ التنظيمي هو تقييم لهذه العناصر في لحظة معينة³.

هـ_ المناخ التنظيمي خلال التسعينات : استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية⁴.

ثانيا: المناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية:

بعد التطرق إلى التطور التاريخي للمناخ التنظيمي لا بد من التعرض إلى المناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية والمداخل النظرية والتي شكلت نقطة انطلاق للباحثين والدارسين لموضوع المناخ التنظيمي، انطلاقا من النظريات الكلاسيكية، وصولا إلى النظريات الإدارية الحديثة المعاصرة، فالنظريات الكلاسيكية (خلال القرن 19 - وبداية القرن 20) ارتبطت بشكل أساسي بعملية الأداء، معتمدة على

¹شامي صليحة ، مرجع سابق، ص ص 3-4
²مسعودة عظيمي، واقع الانتاج العالمي لأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018_2019، ص ص46-47.
³ابراهيم عاشوري ، مرجع سابق، ص 6.
⁴مسعودة عظيمي، مرجع سابق، ص47.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

جملة من المبادئ كتطبيق القواعد البيروقراطية في بيئة العمل، والاتصال الرسمي وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي ووحدة الأمر والتوجيه، من بين هذه النظريات نجد:

أ- النظرية البيروقراطية لماركس ويبير **Max weeber** : وقد اهتمت بدراسة البناء التنظيمي، إذ تشير إلى الجهاز الإداري للتنظيمات وكيفية تأثيره على السلوك التنظيمي، ومنه يتضح أن البيروقراطية تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي منغلق، يحقق أهداف التنظيم بشكل محدد معتمداً على تسلسل هرمي للسلطة من خلال التطبيق الصارم للقواعد البيروقراطية.

ب- نظرية الإدارة العلمية المعتمدة على الأسلوب العلمي في سير العمل: وبرزت ضمن دراسات فريدريك تايلور **Fredrick Taylor** الذي اهتم بهذه الظروف بجعل لكل عامل شخصاً معيناً للإشراف والمراقبة، وبهذا يكون قد اعتبر الإنسان كآلة لا يمكنه الإبداع وأنه يعمل على تنفيذ مهام محددة تحت رقابة صارمة، وأنه إذا توفر لهذا الإنسان مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة فإنه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى.

ج- نظرية التكوين الإداري: يعد أحد روادها المفكر هنري فايول الذي حدد ستة (06) أنشطة تمس كل المستويات الإدارية وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالأمن، الأنشطة المحاسبية، والأنشطة الإدارية، كما أنه قام بتحديد خمس (05) وظائف للمديرين تمثلت في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والمراقبة، بحيث أعطى أهمية كبيرة لمسألة المناخ التنظيمي وذلك بوضع أربعة عشر (14) مبدأً كركائز للإدارة وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الإدارية¹

أما النظريات النيوكلاسيكية، فقد جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية مركزة على الجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل، نجد أهمها:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية: ركزت في مسألة المناخ التنظيمي على دراسة عمل الأفراد داخل المنظمة، مما دفع إلتون مايو **Elton Mayo** وزملائه إلى اكتشاف أن العوامل المادية ليست العوامل الوحيدة المؤثرة على سلوك الفرد ومستوى أدائه، بل هناك عوامل اجتماعية ونفسية أكثر أهمية.

ب- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجور **Douglas McGregor** : الذي أعطى للمناخ التنظيمي أهمية من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين و كسولين ولا يحبون

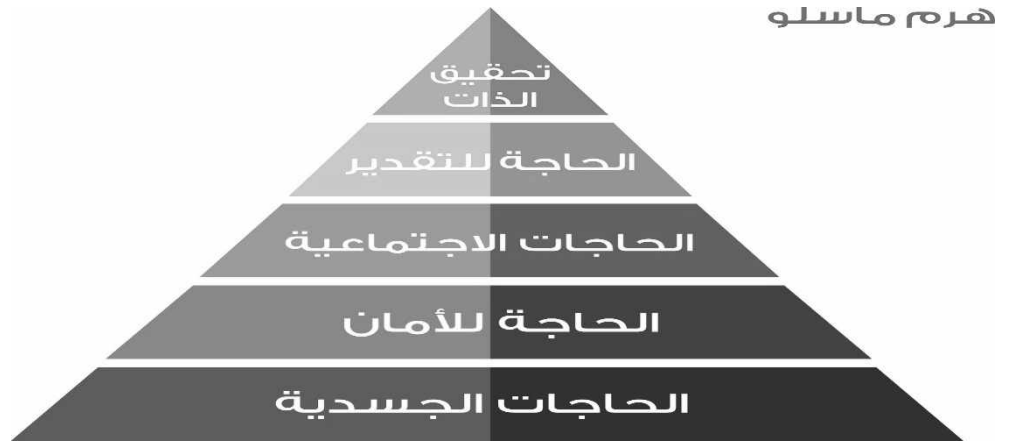
¹ خالد بوشارب بولداني، اسماعيل قيرة، "المناخ التنظيمي: المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته"، مجلة مقاربات، مجلد 04، العدد 03، جامعة قسنطينة 02، ص ص 302-303.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

العمل، و أطلق على ذلك نظرية X ، و على الجانب المعاكس، وضع ماكريجور نظرية Y التي تقترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل وتحمل المسؤولية.

ج_نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslo : اهتم ماسلو بالمناخ التنظيمي من خلال دراسته وتحليله للحاجات الإنسانية وترتيبها في شكل متدرج، وهو ما اشتهر بهرم ماسلو أن الإنسان يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الأساسية ثم يسعى إلى تحقيق الحاجة للأمن، ثم الحاجات الاجتماعية وهكذا¹، ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: هرم ماسلو



المصدر: جلال فاروق احمد الاسناوي، إبراهيم جابر السيد، سلسلة الإدارة الحديثة: التدريب الإداري، (مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2020)، ص 29.

أما بالنسبة للنظريات الإدارية الحديثة، فقد نشأت نتيجة النظريات السابقة في دراسة التنظيم، نجد أهم ما جاءت به هذه النظريات فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي ما يلي:

أ- **نظرية اتخاذ القرار:** لهيربرت سيمون Herbert Symon الذي تناول المناخ التنظيمي من خلال تركيزه على التفاعل بين حتمية عمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم، والتركيز على التفاعل بين أعضاء التنظيم كمتغير يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي في كيفية اتخاذهم القرارات².

ب- **نظرية الإدارة الموقفية:** تناولت المناخ التنظيمي على اعتبار أنه لا توجد نظرية أو أسلوب إداري

¹مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية ، (دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 41-43.
²خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 307 .

أمثل، أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن اعتماده في جميع المواقف والظروف، وإنما طبيعة الموقف أو الظرف هو الذي يحدد استخدام الأسلوب الذي يمكن القيام به¹.

ج_نظرية الإدارة الإلكترونية: وهي تعتبر امتداد للمدارس الإدارية السابقة لتستمر مسيرة التطور بصعود الإدارة الإلكترونية، فهي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة².

ثالثا: تعريف المناخ التنظيمي:

تشير كلمة "مناخ" لتعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض³، وقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي Organizational climate حسب العلماء والمفكرون لاختلافهم في تحديد تعريف واضح ومحدد، وذلك بسبب توجهاتهم وخلفياتهم العلمية حول الموضوع، فمنهم من يوسع نطاق المناخ التنظيمي ومنهم من يضيقه، ومن بين تلك التعاريف نذكر: تعريف لتوين وسترينجر Letwin et Stringer باعتباره "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة من العاملين، والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁴ يشير هذا التعريف إلى أهمية الخصائص المميزة لمناخ العمل والمدركة من قبل العاملين والتي يترتب عليها آثار عليهم، هذه الخصائص يتم التعرف عليها من خلال اتجاهات الأفراد وسلوكهم نحو بيئة العمل، وهو ما ضيق مجال المناخ التنظيمي وحصره في البيئة الداخلية فقط.

وفي تعريف آخر يعتبر المناخ التنظيمي "حصيلة مجموع العلاقات السائدة في المؤسسة بين الأفراد وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن المناخ يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات

¹ علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، آلياته واستراتيجياته، رسائله، تطبيقاته، (دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)، ص 26.

² مصطفى يوسف الكافي، مرجع السابق، ص 74.

³ سفيان بوعطيط، رانية هادف، "العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2018، ص 394.

⁴ برباوي كمال، "علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز"، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط، العدد 45، جامعة الاغواط، الجزائر، اوت 2016، ص 265.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل".¹

يركز هذا التعريف على أهمية التفاعلات التي يتحدد بها المناخ مع وجود القوانين التي تحكم وتنظم ذلك في حين أنه لم يتطرق عن كيفية تأثير ذلك التفاعل على سلوكيات الأفراد.

يعرفه ليكارت ان المناخ التنظيمي هو مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر حيث أن العاملين داخل هذه البيئة الإدارية العامة، التي تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين في النظام، بحيث أن هذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وحجم سلوكهم في سلسلة الهيكل² يركز تعريف ليكارت على أهمية التسلسل الإداري في هيكل تنظيمي للبيئة الداخلية، وحجم تأثير المناخ على ذلك.

يعرفه محمود سلمان العميان " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة الموظفين في التنظيم الواحد، أي أنه يشتمل على كل من الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية وطرق العمل المختلفة التي تساعد على تبادل وتقسيم المعارف والمعلومات التي تؤثر على الأنشطة داخل المنظمة" يشير تعريف محمود سلمان العميان في توسعه للمناخ التنظيمي بإشراكه عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية والعادات والقيم التي تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المنظمة³

يعرفه كمال محمد المغربي "بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي يشير هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة، وأن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه وإدراكه لها بالإشارة إلى تمتع المناخ بالاستقرار والثبات النسبي .⁴

إشارة إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي كما يلي :

بأنه مصطلح إداري يعبر عن مجموعة من الخصائص والميزات والصفات التي تميز أي منظمة عمل عن غيرها من المنظمات، والتي تدرك من قبل الأفراد فتوجه أدائهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، وهو حصيلة تفاعل بين العوامل البشرية والتنظيمية في محيط العمل لتحقيق درجة من الاستقرار الداخلي

¹ كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، (بيروت: دار الكتب العلمية، 1996)، ص 14.
² نزيهان اكساس، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2011_2012، ص 16.
³ حليلة قارح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2019_2020، ص 34.
⁴ خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 301.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

للمنظمة، يتضح من خلال تعاريف المناخ التنظيمي السابق ذكرها أنه يتكون من مجموعة خصائص جوهرية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض .

ويمكن تحديد أهم خصائص المناخ التنظيمي كالآتي¹:

- المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي.
- المناخ التنظيمي يتأثر بنوعية العوامل البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

رابعا: أهمية المناخ التنظيمي:

تتميز كل منظمة بحجم ونوع من المناخ التنظيمي الخاص بها الذي يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، فقد احتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية كبيرة كونه يؤثر عليها بطريقة مباشرة وغير مباشرة في مختلف السلوكيات الإدارية، ويظهر التأثير على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأداء أعمالها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، حيث اجمعت الدراسات التي اهتمت بأهمية المناخ التنظيمي بأنه فكرة قائمة بذاتها، وأن له تأثير في الاستقرار والتنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يلي :

- المناخ التنظيمي يلعب دورا أساسيا في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في المنظمة، وذلك ببناء سلوك وظيفي وأخلاقي وبلورته في المنظمة، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على خلق جو يسوده الاستقرار.
- يؤدي المناخ التنظيمي إلى التحفيز أو الإحباط، فهو بذلك يؤثر على العاملين في المنظمة إذ أنه يلعب دور الوساطة بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد²
- يلعب المناخ التنظيمي دورا مهما في عملية التطوير التنظيمي باعتباره مؤشرا يقاس به مدى رضا الأفراد في المنظمة.

¹ نريمان اكساس، نفس المرجع السابق، ص 19.
² جلال محمود الشيخ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 15.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

• المناخ التنظيمي كنظام يستطيع تقديم معلومات تساعد مسيري المنظمة في تشخيص جوانب ضعف المنظمة، إذ يزودهم بمعلومات تتعلق بالعمال ومرد ودية العمل¹، كل هذه العوامل تبين أهمية المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف المناخ التنظيمي وأنواعه.

للمناخ التنظيمي أهداف وأنواع متعددة سوف نقوم بتحديدتها من خلال هذا المطلب الذي سيتضمن أهم أهداف المناخ التنظيمي وكذا مختلف أنواعه.

أولاً: أهداف المناخ التنظيمي: للمناخ التنظيمي أهداف متعددة أهمها مايلي :

* تميز المنظمات المختلفة عن بعضها البعض .

* تنمية شعور الولاء لدى أفراد المنظمة.

* تحقيق درجة من الاستقرار داخل المنظمة، والتفاعل بين أفرادها.

* تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

* علم المنظمة بطرق تحفيز العاملين لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل.

* قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية مع تمكينها من حل المشاكل².

وعليه فالمناخ التنظيمي يهدف إلى الإلمام بمختلف المتغيرات الموجودة في المنظمة أو المؤسسة والتي يستهدف من خلالها الإحاطة بكل ما يؤثر على عمل المنظمة بما في ذلك التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان استمرار عمل المنظمة.

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي:

أشار الكثير من الباحثين على أنه للمناخ التنظيمي عدة تصنيفات ويرجع ذلك الاختلاف إلى واقع

أنه ليس هناك نوع ثابت يمكن الاعتماد عليه في أي ظرف أو بيئة، ورغم تعدد الآراء إلا وأنه من أشهر

التصنيفات المشترك المتفق عليها هي :

المناخ المفتوح: Open Climate يتميز هذا المناخ بارتفاع درجة انتماء العاملين للمؤسسة، وكذا ارتفاع

درجة القدرة على العمل لدى مدير المؤسسة، وكذا نزعة الإنسانية مع العاملين وانخفاض درجات التباعد

¹ نفس المكان .
² لامية بكوش، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للاستاذة بالجامعة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018 _ 2019، ص 20 .

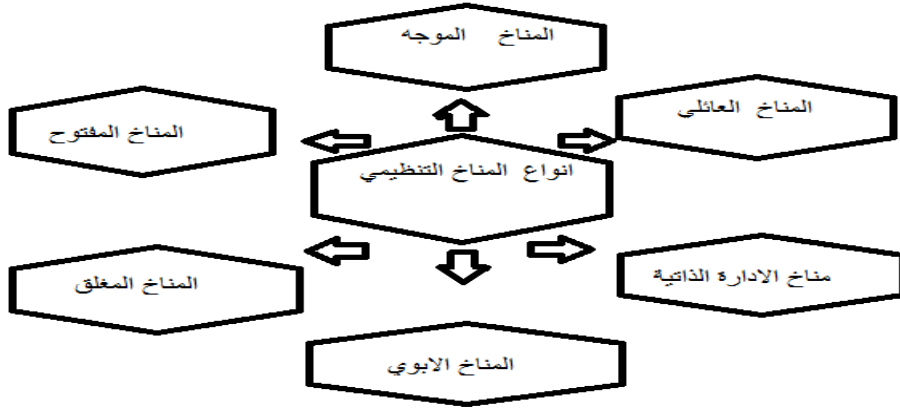
الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة، وكذا انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً

- أ- **المناخ المغلق: Closed Climate** يظهر بهذا المناخ كثرة المعوقات الإدارية، وتباعد العاملين عن العمل كفريق، إذ يهتم المدير بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بآراء العاملين، كما تنخفض بهذا المناخ النزعة الإنسانية، وكذا درجة انتماء العاملين للعمل
- ب- **المناخ الأبوي: Paternal Climate** يتسم بارتفاع درجات تباعد العاملين عن بعضهم البعض، بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج، دون الاستفادة من رأي العمال رغم انخفاض المعوقات، كما تنخفض درجة انتماء العاملين للمؤسسة¹
- ت- **مناخ الإدارة الذاتية: Autonomous Climate** يتيح المدير للعاملين الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل، بحيث ترتفع الروح المعنوية وروح الفريق للعاملين دون إعاقة من المدير.
- ث- **المناخ الموجه: Controlled Climate** يتسم بجدية العمل وبروح معنوية متوسطة ولا يوجد وقت للعلاقات الودية، كما يركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها متحكماً في إجراءات سير العمل، بالإضافة إلى إهماله الجانب الإنساني ومشاعر العاملين
- ج- **المناخ العائلي: Familiar Climate** يتسم بارتفاع درجة الألفة والحب بين المديرين والعاملين، وإن الحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط إلى مرتفع، بحيث يعتبر المدير جزءاً من المجموعة فيقلل من وضع القوانين التي تسيّر العمل محاولاً التأكد من مستوى الأداء²

¹ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 15_16.
² بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008_2009، ص 62_63.

الشكل 2: أنواع المناخ التنظيمي:



المصدر: من إعداد الباحثين على حسب المعطيات المذكورة سابقا.

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى النماذج المختلفة للمناخ التنظيمي وكذا إلى الأبعاد المختلفة

للمناخ التنظيمي وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: نماذج المناخ التنظيمي:

تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف المداخل النظرية التي ينتهجها الباحثين في دراستهم للمناخ التنظيمي، لكن رغم اختلافهم إلا أنه توجد عناصر مشتركة بينهم اتفقوا عليها في تحديدهم لأبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، تمثلت فيما يلي:

أ- نموذج ليكرت **Likert**: يعد ليكرت من الأوائل الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي،

بحيث حدد مكونات أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية:

• الاتصالات: يقيس درجة الاعتماد على الاتصال في توصيل القرارات وشرح الأهداف وإجراءات العمل والتقرب من العاملين في التنظيم.

• القرارات: يقيس مدى تمركز القرارات في الإدارة العليا، كما يقيس مستويات تفويض الصلاحيات والمهام إلى المستويات الدنيا.

• الحوافز: يحدد مدى اعتماد الإدارة على نظم التحفيز المادية والغير مادية مع أفراد التنظيم¹

• التكنولوجيا: و يقيس مدى استعمال التكنولوجيا في أداء الوظائف، كما يقيس مواكبة الإدارة

للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا .

¹ابراهيم عاشوري ، مرجع سابق، ص،12.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الاهتمام بالعاملين: ويظهر مدى اهتمام الإدارة بالعاملين لديها، ومدى توفير إجراءات السلامة في مكان العمل¹.

ب- نموذج هالبن و كروفتس **Halpin et Crofts**: في سنة 1963 تم تحديد أربعة أوجه لسلوك

المدير والمسئول عبر استبيان لوصف المناخ التنظيمي، وهي:

• العزلة: ابتعاد المسئول نفسيا وجسديا عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

• تأكيد الإنتاج: تركيز المسئول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكدا بشيء من الحزم وحجم الأداء

• الدافع المحرك: تمتع المسئول بالحيوية والحماس النشط لأبعاد دوره ، وأن يهتم بأن يقدم نموذج وقوة طيبة للعمل الجاد.

• المراعاة للآخرين: اهتمام المسئول بالعاملين ومساعدتهم، اللطف في التعامل، إنساني في التوجيه.

أما فيما يخص سلوك العاملين فقد تم تحديده على النحو التالي:

• التحرر من العمل: عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العمل في التنظيم.

• العراقيل في العمل: تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام ومسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور.

• الذكاء الناتج عن العمل: حيوية ونشاط العاملين، وارتفاع معنوياتهم مما ينعكس أثره على الالتزام بالعمل.

• الألفة : درجة الاندماج والألفة التي تسود بين العاملين².

ت- نموذج ليتوين وسترينجر **Litwin et Stringer**: في سنة 1968 قام ليتوين وسترينجر بتصميم

نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه، وتم اعتماده من قبل المنظمات المختلفة، تمثلت

أبعاده في: التعارض، الانتماء، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم النفس، البيئة التنظيمية³

ث- نموذج كامبل وزملاؤه **Campbell**: في سنة 1974 اقترح كامبل عشرة أبعاد مستقلة نسبيا،

وهي صالحة للاستخدام في منظمات متعددة ومختلفة وهذه الأبعاد هي:

¹مكان نفسه.

²حسام الدين نزاري، زكريا لطرش، " نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، جامعة قسطينة 02، عبد الحميد مهدي، الجزائر، جانفي 2016، ص ص 118_119.

³فوزية هوارين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2013_2014 ص ص 80_81.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- الهيكل التنظيمي: مدى اعتماد الإدارة على وضوح الخطط وتحديدها للصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدها.
- المكافأة والعقاب: درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح والتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكيات السلبية.
- مركزية القرارات : درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى تفويض المهام والصلاحيات للمستويات الأدنى.
- التدريب والتطوير: درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر، ومدى اهتمام المنظمة بتطوير أداء وكفاءة الأفراد لديها
- الإنجاز: ويعني بذلك مدى التزام واحترام الأفراد لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- المخاطرة والأمان: يقيس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجور، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.
- كفاءة ومرونة النظام: يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للتغيرات المستقبلية.
- الصراحة والصدق: يقيس درجة اعتماد الصدق والشفافية في تعامل الإدارة مع بقية أعضاء التنظيم، ومدى إمكانية الوصول للمعلومات في ما يخص النتائج النهائية للمنظمة.
- الروح المعنوية: ويعني هذا المقياس درجة تحفيز وتنمية الروح المعنوية لدى الأفراد من قبل الإدارة، وكذلك درجة اعتماد الدورات التدريبية التي تهدف إلى زيادة ثقة الأفراد من خلال تطوير قدراتهم¹

كما أشار كامل محمد المغربي إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل البيئية الداخلية للمنظمة والتي يمكن تلخيصها في ما يلي²:

- مرونة التنظيم وقدرته على التأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية.
- متطلبات العمل: تتمثل في مدى روتينيته، أو مدى إثارته للتحدي.
- التركيز على الإنجاز والتأكيد عليه كأساس للمكافأة والترقية
- أهمية التنمية والتدريب: الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة

¹ إبراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص 13_14.
² لامية بكوش، مرجع سابق، ص 35 .

- أنماط السلطة: من كونها مركزية أو لا مركزية ومدى مرونتها
- أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين.
- الأمن الوظيفي.

ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي:

من خلال استعراض نماذج المناخ التنظيمي التي توصل إليها الباحثين، تبين عدم وجود إجماع على عدد من الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وعلى إثر ذلك تم استخلاص عدد من الأبعاد التي تتناسب مع مجمل نماذج المناخ التنظيمي المختلفة، والتي تساهم في تكوين صورة واضحة عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** الذي يتمثل في البناء (الشكل) الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة والذي يسمح بتوضيح تقسيمات والوحدات الرئيسية والثانوية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمثل الهيكل التنظيمي البناء الهرمي للعلاقات، وتدفق الاتصالات، والذي من شأنه تحقيق فاعلية المنظمة.

ب- **القيادة التنظيمية:** تعد من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لكونها هي المسؤولة عن حركية الجماعة و نشاط المنظمة ، وفي خلق التفاعل الإنساني بين العاملين، بهدف كسب ولاء والتزام وانتماء العاملين داخل التنظيم تحقيقا للأهداف المراد إنجازها.

ت- **الاتصال:** يؤثر نمط الاتصال على المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء¹.

ث- **المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار، الاقتراحات.. الخ والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق الأهداف المنشودة.

ج- **الحوافز:** وتتمثل في " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أم جماعية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من جهة

¹ شافية غليظ، "اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، ص 129.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

وتحقيق الفعالية المنشودة من جهة أخرى، مراعاة بالظروف البيئية المحيطة ، بمعنى أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا، كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد¹.

التكنولوجيا: تحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمة الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد إلى تغير في حياة الأفراد وكذا حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات من البيئات المحيطة².

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وقياسه التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وكيفية قياس المناخ التنظيمي وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

توجد جملة من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي السائد وتحدد نوع هذا المناخ، ويمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية؛ وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية، وهي:

أ- العوامل الخارجية: تتمثل فيما يلي:

- **البيئة الخارجية:** هي مجموعة القيود الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة، سواء كانت سياسية اجتماعية.. الخ
- **البيئة الاقتصادية:** وهي البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة لما لها من دور هام في التأثير على ايجابيات وسلبيات المناخ التنظيمي، فمثلا في حال احتمال الاستغناء عن جزء من العمال يسود المناخ جو من القلق مع غياب الاستقرار والتحفيز، في المقابل عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو ترتفع حالة استقرار بالمنظمة.
- **البيئة الإجتماعية:** هي مجموعة القيم والثقافات والاتجاهات والعادات والتقاليد المؤثرة على البيئة التنظيمية وعلى سلوك الأفراد.
- **البيئة الثقافية:** تشمل ثقافة الأفراد من الأفكار والقيم والمبادئ المؤثرة على إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

¹كمال بريوي، مرجع سابق، ص 267.

²رضا محاد، "المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين"، مجلة حراث، المجلد الأول، العدد 92، ديسمبر، 2018، ص576.

ب- العوامل التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط القيادي الإداري، فكل ما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرار ساعد ذلك في خلق مناخ تنظيمي ايجابي.
- الهيكل التنظيمي: كلما كان البناء التنظيمي مرنا مستوعبا للظروف فانه يشجع على خلق التكيف للإبداع، أما في حاله المركزية الشديدة، فإنه يؤدي إلى المشاكل التي تسيء للمناخ التنظيمي.
- نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية تدفع بالأداء الجيد للعمل في المنظمة.
- ظروف العمل: وهي البيئة المادية المحيطة كالإضاءة، الضوضاء، التهوية، بحيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وبالتالي على أدائهم¹

ح- العوامل الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

- قدرات الفرد: إن عدم قدرة الفرد على القيام بأعماله قد يسبب نوعا من الإحباط، وبالتالي انخفاض الإنتاجية
- تناقض القيم: هناك بعض السلوكيات التي لا تتوافق مع قيم الموظف فتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه
- درجة المخاطرة: إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة يدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي المتحفظ يؤدي إلى ضعف الرغبة في تحسين الأداء²

ثانيا: قياس المناخ التنظيمي.

تكمن أهمية قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وكذلك مدى تطابق هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، فغالبا ما يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وهناك من الباحثين من يشير إلى أن قياس المناخ التنظيمي يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ، ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهناك بعض من الباحثين من يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس والدفء، التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم، وهناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل،

¹شامي صليحة، مرجع سابق، ص46،49 .
²فوزية هوارين، مرجع سابق، ص 90.

الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهنا يمكن أن يقاس المناخ التنظيمي بصفة عامة إنطاقا من المعايير التالية:

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب، تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل، الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة.
- طريقة صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع، كمية وطبيعة الانتقادات.

يمكن التعامل مع هذه المعايير سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين أو من خلال التحقيق، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال، إلا أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

- أ- **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية، التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.²
- ب- **المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء المركزية التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم¹

المطلب الخامس: معوقات المناخ التنظيمي وآليات تحسينه

هناك جملة من المعوقات التي تؤثر على المناخ التنظيمي بتأثيرها على الوضع العام في المنظمة ولذا لا بد من وجود آليات لتجاوزها وفي طات الوقت تحسين المناخ التنظيمي بما يستجيب لتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: معوقات المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي يتأثر بفعل المتغيرات التي تؤثر على نوعية الجو السائد في المنظمة، ففي حالة المناخ الغير ملائم فإنه ينعكس على الأداء والسلوك الوظيفي الذي يتسم بعدم الانضباط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، فإن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يشكل مخاطر قد تتمثل في:²

¹رضا محاد، مرجع نفسه، ص573_574.
² فوزية هواين، مرجع سابق، ص ، 91 .

- انعدام الرضا الوظيفي.
 - انخفاض الدافعية لأداء العمل بالشكل المطلوب.
 - عدم الانتظام في العمل.
 - ازدياد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل.
 - تفشي حالات التسبب أثناء ساعات العمل.
 - تفشي حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق.
 - انخفاض مستوى أداء المنظمة، ما يؤدي حتما إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها
- هذه المخاطر قد تؤثر على فاعلية المناخ التنظيمي والتي تكون ذات تأثير سلبي على صيرورته، ومن العوامل المعوقة أيضا للمناخ التنظيمي:¹

- عدم تشجيع الإدارة للأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم
- عدم اهتمام الإدارة بالمرؤوسين و تركيزها على الإنتاج فقط.
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه مع عدم مناقشتها.
- انعدام مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- عدم وضوح أهداف المنظمة للأفراد.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- عدم التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد.
- عدم الاعتماد على نظم واضحة في تحديد الأجور والحوافز

ثانيا: آليات تحسين المناخ التنظيمي

إن عملية تحسين المناخ التنظيمي وجعله ملائم تعد من العمليات الواجب الاهتمام بها لتوفير مناخ تنظيمي جيد يسهم في إيجاد بيئة مؤسسية ملائمة لجميع العاملين فيها، تساعد على تطوير أدائهم بما يتناسب مع المتغيرات المتلاحقة، فكل ما استجدت ظروف معينة، كلما تطلب الأمر إجراء التحسينات

¹سعيدة كوديل، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017_ 2018، ص 37.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، فهناك العديد من الآليات التي تجعل من المناخ التنظيمي ملائماً ومناسباً لأهداف الإدارة ويزيد من إيجابياته¹ وهي :

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- المراجعة المستمرة لكل من السياسات وأهداف وخطط المنظمة ، ومراقبة جودة أداء الموظفين.

من خلال كل ما سبق ذكره، نستخلص أن المناخ التنظيمي هو موضوع من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة، ورغم اختلاف مواقف الباحثين في تحديد مفهومه وأبعاده، إلا أن أهميته ودوره في المنظمة يبقى الحجر الأساس نحو تحقيق المنظمة لأهدافها واستقرارها، فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

وبعد التطرق لمختلف جوانب المناخ التنظيمي من مفهومه وأهميته وصولاً إلى معوقاته وآليات تحسينه يتضح أن المناخ التنظيمي له أثر كبير على أداء العاملين لما له من انعكاس على سلوكهم وأفكارهم واتجاهاتهم، فإذا كان المناخ مشجعاً للأفراد فإن ذلك يحسن من أدائهم ويزيد من فعاليتهم داخل المنظمة وبالتالي يساهم في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة، في حين أن المناخ التنظيمي السلبي يعرقل أدائهم ويخفف من الإنتاجية وبالتالي يهدد استقرار المنظمة.

¹ الشيماء أحمد عبدالله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 46.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

إن مصطلح الأداء هو من أحد أهم المصطلحات في علوم التسيير والإدارة، وهو حصيلة المستوى الذي تحققه المنظمة، حيث تواجه هذه الأخيرة الكثير من التحديات التي إن لم تكافح لتجاوزها تجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها، لذلك تبذل المؤسسات الكثير من الجهد في توفير الموارد البشرية الفعالة، بحيث يتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات هذه الموارد البشرية، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون الموارد البشرية، فالموظفين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف المناسبة التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء.

المطلب الأول : تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

يتناول هذا المطلب التعريفات المختلفة للأداء الوظيفي وكذا أهمية الأداء الوظيفي داخل أي مؤسسة وهو ماسيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، والذي يشير إلى "معنى المشي مشياً ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه"، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به.

ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظ "performance" في اللغتين الفرنسية والإنجليزية المشتقة من الفعل "parformer"، الذي يعني إنجاز أو تنفيذ، إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها¹

ومن بين تعاريف الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

يعرف عبد القادر سعيد الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات والمسؤوليات الوظيفة المحددة له، بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ جيد وملائم للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة به"²

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات 8 رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007_2008، ص22.
² فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز لإفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018_2019، ص6.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

كما يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية الموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والقواعد بالطرق المحددة للعمل"¹.

على الرغم من اختلاف الباحثين في تقديم تعريف للأداء الوظيفي ، إلا أنه هناك ركائز مشتركة في التعاريف المقدمة، تتمثل في مايلي:

الموظف وما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، اتجاهات ودوافع الوظيفة وما تتصف بها من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص العمل الموقف وهو ما تتصف بها البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي² .
بمراجعة التعاريف السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي هو: "الأنشطة والمهام والأعمال المطلوبة من المورد البشري بهدف تأديتها بكفاءة وفعالية ، خلال فترة زمنية محددة، تحقيقا لأهداف المنظمة ككل، بما يتناسب مع كمية وجودة العمل المقدم.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

إن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء فيما يلي:

يعد الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.

غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بانجاز عمله ومحاولة تحسينه ويرتبط الأداء الوظيفي بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم³.

¹ الصالح منسول، اسماعيل ابن ملوكة ، "جودة الحياة الوظيفية: رؤية إستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد4، العدد8، الجزائر، 2008 ، ص4.

² يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 18، العدد 02، غزة، جوان، 2010 ، ص 115 .

³ فاطمة مانع، زورة بوهراوة، " السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2011، ص 398.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

سوف يتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي من خلال المحورين التاليين:

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة

ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء¹

تعتبر هذه العناصر مهمة جدا في تحديد مكونات الأداء الوظيفي باعتبار كالمطلوبات الوظيفة سواء من مؤهلات أو حتى كفاءة ومهارات وفي ذات الوقت نوعية العمل المطلوب من العامل ودرجة توافقه مع مهارات العامل وقدراته المهنية ورغبته وحبه للعمل دور كبير في القيام بالأداء الوظيفي على أحسن وجه.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد هذه العوامل إلا أنه هناك مجموعة من الباحثين من ساهموا في إعداد نموذج شامل لمحددات الأداء الوظيفي، من بينهم "بورتر ولولر" اللذان قدما نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية، تتمثل فيما يلي:

أ- الجهد المبذول في العمل: وهو انعكاس لدرجة الفرد في أدائه لعمله ومدى دافعيته في أدائه للوظيفة

ب- القدرات والخصائص الفردية: هي قدرات الفرد والخبرات السابقة التي يتوقف عليها الجهد المبذول

ت- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهو تصورات وسلوكيات الفرد الشخصية أثناء الأداء والذي يعبر عن

الكيفية التي يمارس بها في المنظمة².

وعليه تتضح محددات الأداء الوظيفي من خلال صياغة المعادلة التالية:

¹ عيسى قيقوب ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل : دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، اطروحة دكتوراه في العلوم ، تخصص علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2007_2008 ، ص 96.

² عبد الواحد محمد صديق، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)،(مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015)، ص86_87.

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

المصدر : من اعداد الباحثين بناءا عن المعطيات المذكورة اعلاه.

المطلب الثالث : أنواع و أبعاد الأداء الوظيفي

سوف نتناول من خلال هذا المطلب أنواع الأداء الوظيفي وكذا أبعاده وذلك من خلال المحورين التاليين:

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته، يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء

الوظيفي الذي يتم تصنيفه حسب معايير محددة، ولإشارة فإن تقسيم الأداء إلى أنواع يتم وفق معيارين:

أ-وفقاً لمعيار المصدر: وهو يشمل نوعين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

وينتج عن الأداء الداخلي مايلي:

• **الأداء البشري:** أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة، وتحقيق التنافسية من خلال مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** وهو قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

• **الأداء المالي:** وهي فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها

• **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمحيط

الخارجي هو الذي يولده، بصيغة عامة يظهر هذا النوع في النتائج الجيدة التي تحصل عليها

المؤسسة، ويصنف إلى ثلاثة أنواع وهي:

• **أداء المهام:** وهو السلوكيات المساهمة في إنجاز العمليات داخل المنظمة، والأداء في تنفيذ مهام

المنظمة بشكل مباشرة أو غير مباشر.

• **الأداء الظرفي:** وهو السلوكيات التي تكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية، ويعتمد على

الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات.

• **الأداء المعاكس (المجابهة):** يتميز بسلوك سلبي مثل التأخر على مواعيد العمل أو الغياب،

ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، والمهاجمة...الخ¹.

¹ ليث شعبان هاشم العزواي، دعلي عوده مجد الحلفي، الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية ، مركز البحوث النفسية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الآداب، جامعة بغداد، المجلد 31، العدد 03، العراق، 2002، ص313_ 314.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

ب- حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كمايلي:

• **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في المنظمة لتحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة

• **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، أداء التسويق¹

ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي:يعتمد بعض الباحثين في الحسابان عند دراستهم للأداء البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، ويمكن القول أن أبعاد الأداء تتمثل في:

• **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، وبالتالي يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

• **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف

مستوياتهم، لأن مستوى الرضا عند العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم².

وهناك اتفاق من الباحثين على أن أهم الأبعاد المشكلة للأداء الوظيفي هي:

- **أداء المهام:**وهي السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، و البيع، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظم، كما يشير إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة التقنية للمنظمة، مباشرة من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة أو تقديم الخدمة لها

¹ صونيا عزوز، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 272 _ 273.

² د. رحيم حسين، أ. علاوي عبد الفتاح، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، مجلة روى اقتصادية، العدد 05، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بعريريج، ديسمبر 2013، ص 112.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- الأداء السياقي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، بحيث تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، و الأداء، كما يشير إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات¹.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وقياسه

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وكذا هناك مجموعة من الوسائل والطرق التي يمكن بها قياس الأداء الوظيفي ويمكن حصر كل ذلك من خلال التطرق إلى ما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

تشكل العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي أهمية بالغة، فقد وجد الباحثين في دراسة هذا الموضوع صعوبة في تحديدها، ولعل من أهم هذه العوامل مايلي:

- التفاوت في حجم العمل: فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل، تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه مؤسسة بحجم أقل من العمل نفسه.
- تناسب الوقت مع نوع العمل: إن الفرد العامل عندما يؤخر عملاً قد يسبب معدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي² تشكل العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي أهمية بالغة، فقد وجد الباحثين في دراسة هذا الموضوع صعوبة في تحديدها، ولعل من أهم هذه العوامل مايلي:
- التفاوت في حجم العمل : فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل، تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه مؤسسة بحجم أقل من العمل نفسه
- تناسب الوقت مع نوع العمل: إن الفرد العامل عندما يؤخر عملاً قد يسبب معدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي.
- عوامل مادية للعمل: كتأثير الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، النظافة،.. وغيرها على الفرد في توفير جو عمل آمن ومريح، و بالتالي لها تأثير هام على الأداء الوظيفي

¹ موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن 2017_2018، ص 43-44.
² منال فالح شامان السرحان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قضية المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، 2016، ص 20.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- عوامل تقنية (فنية) : هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا، نوعية المنتج ، نوعية المواد المستخدمة
- عوامل إجتماعية: كالإعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة ، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودافعية الفرد¹

ثانيا: قياس الأداء الوظيفي: يتم قياس الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال عدة طرق، نذكر منها:

- طريقة التدرج البياني: قياس الأداء الوظيفي بناء على معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من (1 إلى 5) ، أو من (1 إلى 3) (طريقة الترتيب: قيام المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، وترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، اعتمادا على أحسنهم كفاءة طريقة الوقائع الحرجة : يقاس الأداء الوظيفي استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف.

- طريقة التقويم المكتوب: قيام المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

- طريقة التدرج البياني السلوكي: إدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه

- طريقة الإدارة بالأهداف: مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ،ويرغبون في المشاركة بعملية إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء² .

¹ أعمار كيرد، "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء"، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص 88.
² ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_ 2017، ص 50.

المطلب الخامس : معوقات الأداء الوظيفي وآليات تحسينه

هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على الأداء الوظيفي إلا انه توجد مجموعة من الآليات التي يمكن أن تساهم في تحسينه وهو ما سوف نتناوله من خلال ما يلي:

أولاً: معوقات الأداء الوظيفي

يخضع الأداء الوظيفي لمعوقات من شأنها أن تعرقل مساره نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، بحيث تقع مسؤولية القضاء على تلك المعوقات على المرؤوسين والمسؤولين داخل المنظمة، بل وحتى على العاملين الذين يساهمون في خلقها، بحيث تتمثل في ما يلي:

أ- معوقات تنظيمية: بعد المؤسسة عن البيئة الخارجية، البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف وجمود القوانين وغياب التحفيز، وغياب جو الحرية وقصور المرونة في الهيكل التنظيمي، وانعدام الكفاءة انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء.

ب- معوقات بشرية: القيادة، الاستبدادية الخوف من الفشل، ضعف المناخ التنظيمي الملائم والمشجع للأداء وغياب الدوافع الداخلية للفرد، انعدام الرغبة في التغيير. غياب العمل الجماعي والتمسك بالأنماط التقليدي.

ت- معوقات تكنولوجية: ضعف مواكبة التقنيات المستجدة - الإفتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في المنظمة ضعف الأنظمة الإلكترونية و قدمها¹.

ث- معوقات شخصية : تتمثل في:

- انعدام التعاون مع زملاء العمل
- إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء والتهجم.
- الإنشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل، أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر الغياب والتأخر، مغادرة العمل باكراً²

¹ مجدي لطفي عبدالعال، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء " مدخل إدارة التميز "، (مصر: دار العلم للنشر والتوزيع، 2020)، ص، ص 42-43.
² أمينة قهواجي، " صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، الجزائر، 2018، ص 27.

ثانيا: آليات تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء الوظيفي يجب على الإدارة تطبيق بعض الآليات، وذلك من خلال تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والأداء الوظيفي للعاملين، تطوير خطة عمل للوصول إلى الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين كما تم تحديد ثلاث مداخل أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وهي:

أ- تحسين الموظف: وذلك من خلال ما يلي:

- التركيز على نواحي القوة بالاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.
- التركيز على التوازن بين الرغبة والأداء الوظيفي لأنها تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في فرق العمل والمجموعات.

ت- تحسين الوظيفة : وذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة بتجميع المهام التي تتطلب

نفس المستوى من المهارة.

ج- تحسين الموقف: وذلك من خلال تأثر الفرد بطبيعة الموقف الذي يواجهه، مما يعطي

الفرصة للتغيير، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال¹

استنتاجا لما سبق يمكن الإشارة إلى أن الأداء الوظيفي هو محصلة ما يحققه الموظف عند قيامه بمهام وظيفته، بحيث يشهد هذا المجال بحوثا مستمرة بهدف إيجاد الحلول للمشكلات والاختلافات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فهو نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وأن المنظمات بدورها تسعى دوما إلى وضع أسلوب محدد لتحسين الأداء ورفع كفاءة مستوى أداء العاملين، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، عبر تفعيل الآليات والإجراءات التي من شأنها أن تقضي على الإختلالات والمعوقات التي تواجه سير الأداء الوظيفي، كما أنه يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل المادية والتقنية والاجتماعية، وغيرها من العوامل المكونة للمناخ التنظيمي مما يساعد ذلك في تحسينه وتطويره.

¹لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014، صص 39_ 40.

المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

تتميز كل منظمة بمناخ تنظيمي سائد فيها وخاص بها يحتوي على مجموعة من السمات التي تتفاعل معا لتحديد الأثر الايجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها، بحيث تشكل أبعاد المناخ التنظيمي تأثيرا كبيرا على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم . وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء وفعاليتها، بحيث يشكل جو العمل الذي يعيشه العاملون متغيرا فاعلا في درجة ومستوى أداء موظفيها وفي شعورهم بالطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في انجاز متطلباتهم. وهو ما يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء .

المطلب الأول: اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

يشكل الهيكل التنظيمي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا ومدى وفائه باحتياجات العمل، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الايجابي المباشر في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي احد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين صلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد كذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية.¹

بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية، إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية على استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك العمل إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم

¹نجيبة جديدي، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017_2018، ص ص 44،49.

المعنوية. ويمكن من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الأفراد وولاءهم، فمثلا يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين¹.

المطلب الثاني: أثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تشير القيادة إلى التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء الفعال، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، وحتى يتمكن القائد من إدارة وتحسين الأداء الوظيفي يجب أن يستخدم مهاراته الفكرية والإنسانية والفنية، كذلك الاهتمام بالجماعات والاتصالات ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبحث المشكلات وغيرها من المهارات. بحيث تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة أيضا محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي ذات تأثير متبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم، كما يدافع على مصالحهم، ويقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والطاعة والتقدير والرفع من أدائهم الوظيفي²

المطلب الثالث: أثر الاتصال على الأداء الوظيفي

للاتصال دورا هاما داخل المنظمات، فهو يعمل على المحافظة على تدفق انسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وأيضا كفاءة المديرين العالية في الاتصال، فإن وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمات، ضروري من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة، خاصة بين الإطارات الوسطى والإدارة، وبين العمال، وبين الدوائر والأقسام والمصالح المختلفة، وحتى خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات بطريقة سهلة وسريعة داخل المنظمة، وهو ما ينعكس على الأداء بشكل إيجابي مع زيادة الرضا عن المؤسسة. فإن الاتصالات تساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصال تشير إلى أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات

¹ نفس المكان.

² خراشبة عيبير، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأفراد داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمه، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2019_2018، ص55.

الفعالة مؤشر هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً على فعالية الأداء الوظيفي¹ فوجود نمط اتصالي فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أنتخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل عمليات الهادفة²

المطلب الرابع: أثر المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي

تشكل المشاركة الجماعية في صنع القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم، والمساعدة على إطلاق طاقات العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتماداً على رؤسائهم، وكذا زيادة التعاون والتفاهم داخل التنظيم مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين، بحيث تظهر النتائج الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في ما يلي :

- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يثري عملية صنع القرار .
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه .
- جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتبع قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية.

- المشاركة في اتخاذ القرار يعطي للعمال الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في

العمل

والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى توليد إطارات جديدة من قادة إداريين مدربين وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين إن

¹ محمد الشريف شريط ورايح العايب، "محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، جوان 2016، ص18.

² محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 66.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ الواجب المناخ بأي منهم، كما يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر¹.

المطلب الخامس: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي:

تعد الحوافز بمثابة الأداء، وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، بحيث يعد العملية التي تهتم بحاجات العاملين و المنظمة، وأن الغاية من توفر الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين لخدمة أهداف المنظمة، بحيث استخدام المحفزات يؤثر في توجيه الأفراد لأداء وظائفهم بشكل أفضل² للتحفيز دور أساسي في توفير البيئة المناسبة للعمل، بحيث يتحقق هذا الدور في مختلف المؤسسات، وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزاماتهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، فإن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين بإمكانه أن يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، بما يؤثر ذلك سلباً على الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين، وعلى اتجاهاتهم³. ثم إن شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء للعمل، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، كذلك يشجعهم على تحمل المسؤولية، لتحفيز وفق قدر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية. فإن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية تحفيز العامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والذي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء⁴.

¹ محمد الصالح بوطوطن ، زديرة خمار ، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي " ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عنابة ، الجزائر ، ديسمبر ، 2014 ، ص ص 46، 47

² يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، ادارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، (الأردن : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2015)، ص 88

³ غازي حسين عودة الحلابية ، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013 ص 8.

⁴ نجية جديدي، مرجع سابق، ص 49.

المطلب السادس: أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

تعرف التكنولوجيا على أنها "عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني، سواء كانت على شكل نص أو صوت أو صورة، وذلك باستخدام الحاسوب والطابعة والأقراص والإنترنت وتطبيقات تعدد الوسائط وغيرها"¹، فقد أصبحت التكنولوجيا عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها، وعن الكفاءة والفعالية في الأداء، لهذا أسرعت المنظمات لتطبيقها واستخدامها، وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي، تحسين القرارات الإدارية، تبسيط وتسهيل إجراءات العمل، والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام، وذلك لضمان العمل بالشكل الصحيح بما يحقق معايير الأداء الكفاء الذي تسعى المنظمة لتحقيقه²، كما أن أثر استخدام التكنولوجيا على الأداء الوظيفي يظهر من خلال ما يلي :

• على مستوى المنظمة:

- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء.
- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل المتعلقة بالنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة.
- تحسين فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة جودتها، وتحديد مستواها.
- زيادة كفاءة المنظمة في استغلالها للموارد المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.

• على مستوى الأفراد :

- المساهمة في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف .
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل .
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بطريقة مثلى³ .

¹ حسين علي الزعبي، أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية في دائرة ضريبية دخل مدينة عمان ، مجلة البصائر، مجلد 10، العدد 01، الاردن ، جانفي 2006،ص 08.

² العربي عطية، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص5.

³ ايمان حمداني وفهيم بيبصار، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة بلدية المعاضيد المسيلة، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2018، ص ص35_36.

الفصل الأول : ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

يتضح من خلال كل ما سبق أن كل من الهيكل التنظيمي من خلال ما يسود بيئة العمل وكذا القيادة ودورها الايجابي على جانب دور الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين وحتى بين العمال فيما بينهم ضمن مختلف المستويات إلى جانب كل من المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا اهمية الحوافز سواء المادية والمعنوية وحتى الأثر الايجابي لاستخدام التكنولوجيا في زيادة سرعة العمل وفعاليته كل هذه العوامل تشكل في مجملها من خلال تفعيلها الأثر الايجابي على الأداء الوظيفي للعامل والعكس صحيح.

الفصل الثاني

الجانب الميداني

للدراسة

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية بودواو

يتضمن هذا المبحث لمحة عامة عن بلدية بودواو سواء من حيث النشأة أو من حيث الهيكل والتنظيم الداخلي والمهام والصلاحيات الموكلة لمختلف المصالح.

المطلب الأول : نشأة بلدية بودواو

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى التعريف ببلدية بودواو وذلك من حيث نشأتها وموقعها الجغرافي، وحتى أهم النشاطات التي تتميز بها سواء الفلاحية أو الصناعية.

اولا: التعريف بالبلدية :

تعتبر البلدية الوحدة الفعالة محليا التي من شأنها تنظيم وتسيير شؤون الدولة، ولكي نعرف البلدية التي تعتبر أصغر وحدة في المجموعة الإقليمية القانونية، وضمن هذا الإطار سوف نتطرق في هذا إلى تبين مختلف وحداتها ومهام كل واحد منها .

إن "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدد بموجب قانون وذلك على حسب المادتين 01 و 02 من قانون 90/08 المؤرخ في 17 افريل 1990 المتضمن قانون البلدية¹، أما في تعريف آخر فهي المقاطعة الإدارية للدولة المكلفة بضمان السير الحسن لمصالحها العمومية والسهر على الأمن وخدمة المرفق العام، بضمان السير الحسن لمصالحها، أما المفهوم الجغرافي والإقليمي للبلدية، فهي تجمع سكاني في إقليم محدد من التراب الوطني، وهي وحدة إدارية تعتبر مجموعة لا مركزية تتمتع بالشخصية المعنوية، تديرها هيئة تنفيذية، ولديها مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي البلدي وتتشأ بموجب قانون.

ثانيا: نشأة بلدية بودواو:

لعل ما يشد الزائر لولاية بومرداس بلديتها التي تجمع بين الطابعين الفلاحي والحضاري، ومن بين أكبر هذه البلديات بلدية بودواو والتي كان يطلق عليها إبان التواجد الفرنسي بالجزائر "ALMA"، فحسب الموقع الفرنسي، "GENEAWIKI" أسست كمدينة سنة 1856 ضمت هذه التسمية ما يعرف حاليا ب بودواو، بودواو البحري وقورصو ممتدة من شاطئ البحر حتى أعالي بوزقزة. وجاءت تسمية بودواو بعد استقلال الجزائر وحسب ذاكرة أجيال سكان المنطقة وشيوخها، ولكون المنطقة فلاحية انتشرت فيها حشرة مضيئة أنداك لذلك أطلق عليها اسم "بوضواو"، بعدها تطورت التسمية إلى بودواو

¹ القانون 90/08 المؤرخ في 17 افريل 1990 المتضمن قانون البلدية

ثالثا: الموقع الجغرافي:

بودواو منطقة سهلية تقع شرق الجزائر العاصمة وتبعد عنها بحوالي 37 كلم، تبعد عن عاصمة الولاية بحوالي 10 كلم يحدها من الشمال بودواو البحري، من الجنوب قدارة، ومن الشرق قورصو، ومن الغرب الرغاية التابعة إداريا للجزائر، ما يجعلها أقرب بلديات بومرداس للعاصمة. تتربع على مساحة قدرها 42.25 كم²، وبكثافة سكانية تبلغ 73548 نسمة وهذا حسب إحصائيات سنة 2011، تتوزع هذه النسبة على أحياء مختلفة أهمها: حي 20 أوت حي البدر، حي بن مرزوقة، حي النشيط، حي بن يمينة، حي بن تركية، حي 850 مسكن حي الجمال، حي 605 مسكن، حي 950 مسكن... الخ

كما سلف الذكر فإن بودواو بلدية تجمع بين الطابعين الفلاحي والحضاري، فطابعهما الفلاحي منحها مناظر طبيعية خلابة تجعل الفرد في أوج الارتياح، فأراضيها الخصبة التي تبلغ مساحتها 1717 هكتار تجود بأشجار كثيفة تزيد المنطقة رونقا وجمالا، كالمناطق الريفية بحي بن مرزوقة وضواحيها وأعاليتها، التي تنتشر فيها أشجار الزيتون، ومنطقة المحافيف بحي الغوالم، مما دفع بالسكان لمزاولة الفلاحة ما يجعل إنتاج الخضروات والفواكه وفيرا ومختلفا في شتى المواسم رغم تراجعها في السنوات الأخيرة لعدة عوامل، كما تتمتع البلدية بعدة منشآت ومرافق عمومية واقتصادية يستفيد منها سكان المنطقة، إذ تتوفر على عدة مصانع ومؤسسات اقتصادية تساهم في دفع عجلات التنمية كمصنع الحليب ومشتقاته الذي يحتل المرتبة الأولى في إنتاج الحليب على المستوى الوطني، بالإضافة إلى مصانع أخرى كمصنع الأدوية، مصنع الأجر والقرميد، مصنع المشروبات الغازية حمود بوعلام وغيرها، كل هذه المؤسسات وغيرها من الورشات تساهم في توفير مناصب شغل مما جعل بودواو بلدية ذات أهمية خاصة قريبا من العاصمة هذا ما سهل عملية التبادل التجاري ونقل السلع من وإلى الميناء.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو ومصالح الهيكل التنظيمي والمجلس الشعبي البلدي لبلدية بودواو ومهامه.

أولا: عرض الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي لبلدية:

هو جوهر حصيلة التنظيم ويقوم أساسه على تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيمها إلى مجموعات متناسقة، وتحديد هذه المجموعات بعضها ببعض.

2_ مكونات الهيكل التنظيمي:

تتكون بلدية بودواو من مصالح إدارية وكل مصلحة مقسمة إلى عدد من المكاتب إضافة إلى الأمين العام والمجلس الشعبي البلدي.

- **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** وهو الذي يقوم بالإشراف على شؤون البلدية المختلفة ويديرها، ويتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات. أما بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي فقد جاء في المادة 48 من قانون البلدية "يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي يتم التنصيب في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع". كما يتولى الرئيس تسير أموال البلدية والمحافظة على حقوقها، حيث يتكفل تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي خاصة ب: تسير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق والقيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأموال البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.
- **الأمين العام للبلدية:** يعد الأمين العام المسؤول عنها ويقوم بممارسة مهامه بموجب الصلاحيات المخولة له حسب التنظيم المعمول به. ويتكون من المكاتب التالية:

- مكتب تنسيق أشغال المجلس الشعبي البلدي. _ مكتب خلية الإصغاء و التوجيه
- مكتب الصفقات العمومية مكتب الأرشيف _ مكتب الإحصاء _ فرع البلدي
- مكتب ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي _ مكتب مسك السجلات

ثانيا :مصالح الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو :

1_ مصلحة تسيير الموارد البشرية : تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من حياة مهنية و تكوين الموظفين و تتكون من المكاتب التالية : مكتب تسيير الحياة المهنية وبه فرع تسيير الحياة المهنية للموظفين الرسميين وفرع تسيير الحياة المهنية للعمال المتعاقدين وفرع الحماية الاجتماعية والتقاعد. ومكتب التكوين والمسابقات.

2_ مصلحة الحالة المدنية: مكلف بتسليم الوثائق للموظفين ومكلف بالدفاتر والأرشيف وتتكون

من المكاتب التالية:

- مكتب الحالة المدنية وبه: فرع استخراج الوثائق البطاقة الوطنية، وفرع استخراج الوثائق البطاقة المحلية.
- مكتب التصديق . مكتب عقود الحالة المدنية والتسجيلات _ مكتب الملحق البلدية الصومام.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

- مكتب الملحقة البلدية 20 أوت _ مكتب الملحقة البلدية النشط _ مكتب الملحقة البلدية بن عجال.

3_ مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تقوم المصلحة بالتنظيم العام للبلدية بجميع فروعها و تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الانتخابات_ مكتب الجمعيات مكتب الشؤون العامة _ فرع الخدمة الوطنية_ فرع الحج. وفرع التكوين المهني والتمهين_ فرع السياحة والحرف _ مكتب الشؤون الاقتصادية والتجارية.

4_ مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية: يقوم بالتكفل بانشغالات الفئات المختلفة من المجتمع، مثل: تشغيل الشباب وفئات المعاقين. وتهتم أيضا بمصالح التربية والثقافة. وتتكون من المكاتب التالية:

مكتب التنشيط والرياضة_ فرع تسيير المركز الثقافي_ فرع النشاطات الرياضية _ فرع تسيير مكتبة البلدية_ مكتب المحتاجين وذوي العاهات والتضامن _ فرع التضامن

5_ مصلحة النظافة والبيئة: تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالبيئة ونظافتها وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب النظافة والتطهير -مكتب تسيير رفع القمامة المنزلية_ فرع المنطقة 01 مركز المدينة. وفرع المنطقة 02 الهضبة وبن تركية. وفرع المنطقة 03 بن مرزوقة, بن يمينة والنشط. وفرع المنطقة 04 الحلايمية و بن عجال.

- مكتب الحظيرة والوسائل العامة. فرع تسيير العتاد والصيانة _ أمين المخازن_ رئيس الحظيرة، وفرع تسيير أشغال المدارس الابتدائية والصيانة ومباني البلدية.

6_ مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز: تقوم هذه المصلحة بكل الأعمال التي تخص مكاتب البلدية إضافة إلى دراسة بعض مشاريع البلدية المتعلقة بالتهيئة الحضرية وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الأشغال العمومية والبناء_ مكتب التسيير الحضري لمختلف الشبكات
- مكتب متابعة وتحضير دراسة المرافق العمومية والشبكات.

7_ مصلحة التعمير والبناء: تهتم بمراقبة مدى تطبيق ومطابقة مخططات البناء والتعمير ,إضافة إلى القيام بتسيير الاحتياطات العقارية و أعمال أخرى وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب العمران_ فرع أدوات التعمير_ فرع رخص البناء_ مكتب التسيير العقاري والتجاري.- مكتب إعداد ومتابعة الدراسات العمرانية- مكتب الإحصاء في ميدان التعمير

فرع صيانة الإنارة العمومية_ فرع صيانة الشبكات المختلفة_ فرع رخص الطرقات

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

8_ **مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:** تختص المصلحة المالية بإعداد وتنفيذ الميزانية. أما مصلحة النشاط الاقتصادي فهي تعمل على تحقيق المصلحة العامة وتقديم خدمات للمواطنين وبدورها تشمل المكاتب التالية:

- مكتب تسيير أملاك البلدية_ فرع تثمين الأملاك المنتجة للمداخيل_ فرع الأملاك غير المنتجة للمداخيل _ فرع التجهيز_ مكتب المحاسبة التحليلية_ مكتب الأجور -مكتب إعداد الميزانية_ فرع الميزانية_ فرع متابعة التحصيلات والمداخيل والرسوم - مكتب الالتزامات - مكتب الحولات_ فرع التسيير_ فرع أجور الموظفين الرسميين_ فرع أجور العمال المؤقتين .

9- **مصلحة الصيانة وتسيير الشبكات المختلفة :** تضم مكتب صيانة الطرقات والمساحات الخضراء_ مكتب صيانة الإدارة العمومية _ مكتب رخص الطرقات -مكتب صيانة الشبكات المختلفة.

ثالثا: لمحة عن المجلس الشعبي البلدي

المجلس الشعبي البلدي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية ، كما يعتبر أقدم الأجهزة علي التعبير على المطالب المحلية .
هيئة المجلس الشعبي البلدي: يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية بودواو من 15 عضو لممارسة المهام و يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار التعبير عن الديمقراطية محليا ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .

هيئة رئيس مجلس الشعبي البلدي: يعتبر رئيس مجلس الشعبي البلدي رئيس الهيئة التنفيذية يمكن أن يساعده في ذلك نائب أو أكثر وتكلف هذه الهيئة بتنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي، كما يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضاء المجلس المنتخب وهذا بالأغلبية .

رئيس مجلس الشعبي البلدي لبودواو :حمود مكي ومن مهامه :

- الأمر بالصرف _ يمثل الدولة على مستوى البلدية.
- يمثل رئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية الإدارية وفقا للأشكال و الشروط
- المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها _ اتخاذ كل القرارات .
- رفع الدعاوى لدى القضاء باسم البلدية ولفائدتها .
- إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها .
- كما يقوم باسم البلدية و تحت مراقبة المجلس بجميع أعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية .

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي: يقوم هذا الرئيس باستدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع و يعرض عليها المسائل الداخلية واتخاذ الإجراءات اللازمة ، كما يعمل على تنصيب اللجان وشرف على حسن سيرها و يعمل على إنشاء مشروع للميزانية، ويمثل البلدية في جميع أعمالها المدنية والإدارية ، وأهم أعماله التنفيذية هي تلك الأعمال التي تتم باسم البلدية ولحساب إدارة المالية والحقوق والتي تكون ثروة البلدية ومن مهامه أيضا الاختصاصات التالية :

- تسيير إدارة البلدية بالإتفاق ومتابعة تطور مالية البلدية .

إبرام المناقصات والمزايدات الخاصة بأشغال البلدية والإشراف على حسن تسييره

- رفع الدعاوي باسم البلدية ولفائدتها لدى القضاء .

كذلك يقوم الرئيس بالسهر على حسن سير جميع المصالح الخاصة والإشراف على شؤون موظفي البلدية ويعمل على تنفيذ قرارات المجلس الشعبي في إطار البلدية، ونضيف لهذه الاختصاصات اختصاصات أخرى، يقوم بها تحت سلطة الوالي ووزير الداخلية والسلطة العليا، وأهمها سلطة الضبط الإداري إذ يكلف بالمحافظة على النظام العام طبقا للمراسيم المتعلقة بالأمن العام والصحة العامة في إقليم البلدية.

اختصاصات مجلس الشعبي البلدي: يمارس المجلس الشعبي البلدي الكثير من الاختصاصات التي تتصل بمهمة الإدارة الرئيسية للمجلس، منها ذات طابع الإداري والمالي، حيث بمجرد اقتراح رئيس المجلس الشعبي البلدي مشروع ميزانية يجري التصويت عليها بمعرفة المجلس، وإذ تبين عند تنفيذ الميزانية عجز مالي، يتعين على المجلس الشعبي البلدي، اتخاذ جميع التدابير اللازمة لإزالة العجز وتحقيق التوازن، إلى جانب هذا يمارس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات اقتصادية، اجتماعية، صناعية وأخرى فلاحية .

كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بدور فعال في مجال الرقابة الفعلية على أعمال الأجهزة والمؤسسات الاقتصادية والرقابة الإدارية في مختلف القطاعات.

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية لبلدية بودواو

يتضمن هذا المبحث دراسة ميدانية لبلدية بودواو من خلال تحديد العينة ودراستها وتحليل نتائجها

انطلاقا من تفرغ نتائج الاستمارة التي تم توزيعها على عمال البلدية.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

المطلب الأول: تحديد العينة والهدف منها

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة، والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها جزء من مجتمع البحث الذي يستجمع من خلال المعطيات التي تسمح لنا بالحصول على تقديرات تعتبر بمثابة نتائج يمكن تعميمها على كل البحث، وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة الذي يهدف إلى استكشاف اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية بودواو حصلنا على الإحصائيات التالية:

- إجمالي عدد الموظفين الدائمين هو : 434

- عدد المستخدمين الدائمين المرسمين هو : 254

- عدد الموظفين المتعاقدين هو : 120

- عدد الموظفين من المجلس المنتخب هو : 23

- عدد الإطارات أي المناصب العليا هو : 24

ومن اجل القيام بالدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لبلدية بودواو قمنا باختيار إجمالي عدد الموظفين الدائمين الذين يبلغ عددهم 254 موظف كمجتمع بحث باعتبار أنها النسبة العالية من الموظفين في البلدية، كما أنهم موظفين دائمين اشتغلوا لسنوات داخل البلدية وهم ادري بوضع المناخ التنظيمي داخل البلدية وأثره على أدائهم للمهام المطالبين بها، وقمنا بأخذ عينة تمثيلية من ذلك المجتمع وهي 40 موظف، والتي رأينا أنها تلائم طبيعة الموضوع، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان كعينة على هذه الفئة وبعد ملئها من طرف الموظفين قمنا باسترجاعها حيث تحصلنا فقط على 29 استمارة تم الإجابة على جميع أسئلتها أما 11 استمارة لم يتم ملئها، وبالتالي تم رفضها ولم تأخذ نتائجها ضمن هذه الدراسة.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية لبلدية بودواو:

1: عرض النتائج:

أولا: بيانات شخصية :

جدول رقم 01 : من حيث الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	6	20.69%
أنثى	23	79.31%
المجموع	29	100%

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الملاحظة: من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد النساء العاملات في بلدية بودواو هي النسبة الأكبر من عدد الذكور والمقدرة فقط بـ 20,69% في حين شكل النساء حوالي 79.31 وهي النسبة الأكبر.

التعليق: وهذا راجع إلى كثرة العنصر النسوي على مستوى البلدية ذلك أن هذه الأخيرة تعزز مكانة المرأة وتبرز دورها الفعال داخل البلدية من خلال سياسات التوظيف.

جدول رقم 02 : من حيث السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
من 20_30	3	10,34%
من 30_40	15	51,72%
من 40_50	9	31,03%
أكبر من 50	2	6,89%
المجموع	29	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هي النسبة الأكبر من الموظفين الإداريين المقدر بـ 51.72% في حين تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 31.03% بعدها فئة الأفراد الذين يتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 10.34% وأخيرا فئة الأفراد الأكبر من 50 سنة كأقل نسبة والمقدرة بـ 6,89% .

التعليق: هذا راجع إلى النظام المعتمد في التوظيف على مستوى المؤسسات الخدماتية العامة كالبلدية، وهو النظام الدوري للموظفين حيث يتم تشغيل العمال وفقا لحاجة المؤسسة وشغور المنصب واستقرار عملية التوظيف وهذا ما يجعل من فئة الكهول تمثل أكبر من نصف عمال البلدية يليها الشباب الأقل من 30 سنة.

جدول رقم 03: من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
جامعي	18	62.06%
ثانوي	11	37,93%
متوسط	00	00%
المجموع	29	100%

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الملاحظة: ظهرت نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 62.06 % وهي اكبر نسبة تليها نسبة الافراد ذوي المستوى الثانوي قدرت ب 37.93% في حين أتت نسبة الأفراد ذات المستوى المتوسط بنسبة 00 وهي نسبة معدومة .

التعليل : السبب يعود إلى طبيعة العمل بالبلدية و نظام التوظيف الذي يتطلب المستوى الجامعي كأحسن مستوى حيث يمكن القول أن المناخ التنظيمي ببلدية بودواو يتميز بارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع ، وضرورة وجود فئة من حصلة الشهادات التعليمية, حيث ان هذه الخاصية تؤثر على نوعية المناخ التنظيمي السائد ايجابيا .

جدول رقم 04: سنوات الخبرة في القطاع

النسبة المئوية(%)	التكرارات	سنوات الخبرة في القطاع
20,68%	6	اقل من 05 سنوات
44,82%	13	من 05 إلى 10 سنوات
24,13%	7	من 11 إلى 20 سنة
10,34%	3	أكثر من 20 سنة
100%	29	المجموع

الملاحظة: يظهر من الجدول السابق أن اغلب الموظفين في بلدية بودواو من لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44,82% تليها فئة التي تتراوح مدة اقدميتها في البلدية من 11 إلى 20 سنة بنسبة 24,13% بعدها فئة اقدمية اقل من 5 سنوات سجلت نسبتها ب 20,68% وأخيرا فئة الأكثر من 20 سنة اقدمية بنسبة 10.34 % .

التعليل: ربما يرجع الأمر إلى عدم إتباع البلدية لسياسة التعيين للموظفين الجدد وكذلك وجود برامج أخرى لتغطية نقص الموظفين كبارم العقود ما قبل التشغيل باعتبار أن بلدية بودواو لديها 120 متعاقد بصفة غير دائمة.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

ثانيا: اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي :

الهيكل التنظيمي

جدول رقم 05: هل يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع طبيعة ومهام عملك؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)
10	%34.48
19	%65,52
29	%100
نعم	
لا	
المجموع	

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أن نسبة 65.52% من أفراد العينة أجابوا انه لا يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل الموظفين في حين أجاب 34.52% من العينة بأنه يتوافق مع طبيعة مهامهم. التعليل: وهذا يدل بأن الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو لا يتوافق مع طبيعة المهام الموكل للموظفين لأن التوظيف على مستوى البلدية لا يتوافق مع تخصصات العمال التعليمية كما ان عدد المستويات التنظيمية وروتين العمل اليومي المتكرر وحتى موقع الفرد داخل تلك المؤسسة تؤثر على الرؤية السلبية للموظف للهيكل التنظيمي للبلدية.

جدول رقم 06: هل يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة تخصصات العاملين في البلدية؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)
09	%31
20	%69
29	%100
نعم	
لا	
المجموع	

الملاحظة: يتضح من خلال النتائج السابقة أن أعلى نسبة سجلت ب 69% كان اتجاههم نحو أن الهيكل التنظيمي لا يتناسب مع طبيعة تخصصات العاملين في البلدية في حين أجاب 31% بتناسب الهيكل التنظيمي مع تخصصات العاملين

التعليل: يمكن أن يكون ذلك راجع إلى سياسة التوظيف والتعيين العشوائية في بلدية بودواو، مما يؤدي إلى وجود العديد من التخصصات قد لا تتلاءم مع طبيعة عملهم، وهذا ما ينعكس سلبا على البلدية و على أداء العاملين.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

جدول رقم 07: هل هناك انسجام بين الهيكل التنظيمي والأهداف العامة للبلدية؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
16	55,17 %	نعم
13	44,82 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة : ما نلاحظه من خلال النسب أن الإجابة بنعم هناك انسجام بين الهيكل التنظيمي والأهداف العامة للبلدية هي اعلي نسبة قدرت ب 55,17% في حين سجلت الإجابات بعدم انسجام الهيكل التنظيمي مع طبيعة المهام كأقل نسبة قدرت ب 44,82%

التعليل: هذا راجع إلى وضع الهيكل التنظيمي للبلدية ودوره في تحقيق الأهداف العامة للبلدية خاصة أن مهام هذه الأخيرة تبدوا روتينية ترتبط بتوفير الخدمات اللازمة للمواطنين القاطنين فيها.

2: القيادة التنظيمية :

جدول رقم 08 : هل يحرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء المهام؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
16	55,17 %	نعم
13	44,82 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة: يتبين من الجدول رقم 09 أن أغلبية إجابات العينة المدروسة بحرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء المهام حيث قدرت النسبة ب 55.17% في المقابل سجلت اقل نسبة المقدرة ب 44,82% مجيبة بعدم حرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء مهامهم.

التعليل: هذا يدل على أن القائد يحرص نوعا ما على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء مهامهم وهو ما يؤثر على أداء العاملين. لأنه لا بد من التعاون بين القائد والموظفين لتحقيق أهداف البلدية.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

جدول رقم 09: هل تشجيع مسئوليك يدفعك لأداء مهامك بكفاءة؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
20	68,97 %	نعم
9	31,03 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة : يتضح من خلال النتائج السابقة أن تفوق نسبة الإجابة بان تشجيع مسئولين يدفع الموظف لأداء مهامه بكفاءة حيث قدرت النسبة ب 68,79% أما البقية صرحوا بان تشجيع المسئولين لا يدفع إلى أداء المهام بكفاءة حيث قدرت نسبتهم ب 31,03%.

التعليل: هذا يدل انه كلما تحصل الموظف على تشجيع من رئيسه زاد من جهده ليحقق أهداف المؤسسة وإذا نجحت المؤسسة بتحقيق أهدافها ستتحقق أهداف الفرد، فكلما كان التشجيع سواء مادي أو معنوي كلما زاد من قدرة الفرد على تقديم الأفضل.

جدول رقم 10 : هل يوجد هناك وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
6	20,69 %	نعم
23	79.31 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة: سجلت نسبة 79.31% كأعلى نسبة بإجاباتهم عن سؤال هل يوجد وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي تعتبر أعلى نسبة عن الإجابات بعدم وجود وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

التعليل: يتضح انه لا وجود وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في بلدية بودواو وهذا راجع لتداخل الصلاحيات وعدم وجود لوائح قانونية توضح مهام كل موظف.

3:الاتصال:

جدول رقم 11: هل نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
11	37,93 %	نعم
18	62,06 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة : يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62,06% أجابوا بأن نظام الاتصال القائم لا يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في حين سجلت نسبة 37,93% إجابة بنعم نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في بلدية بودواو

التعليل: يتضح أن نظام الاتصال القائم لا يساعد على تدفق المعلومات الضرورية وهذا راجع إلى ضعف كفاءة المسيرين لها وعدم وجود أنظمة جيدة وفعالة لاتصال داخل البلدية.

جدول رقم 12 : هل توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات ؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
16	59,17 %	نعم
13	44,82 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن أعلى نسبة قدرت ب 59.17% إجاباتهم بنعم هناك سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات في المقابل سجلت ادني نسبة قدرت ب 44.82% إجابات بلا توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.

التعليل: يتضح انه توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات خاصة ضمن اطر الاتصال غير الرسمي خاصة أن عمال البلدية يتواجدون داخل نفس الهيكل وهذا يؤدي إلى فتح فرص لانتقال المعلومات.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

جدول رقم 13: هل تعمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين ؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
10	%34,49	نعم
19	%65,51	لا
29	%100	المجموع

الملاحظة: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة أجابت ب لا تعمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين وذلك بنسبة %65,51 في المقابل نسبة %34,49 أجابوا بنعم تعمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين. التعليل: يتضح أن الإدارة لا تعمل على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين، وهذا يدل على أن الإدارة لا تعمل على تحسين الاتصال بين الرؤساء والعاملين للوصول إلى الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى الوصول لأهداف البلدية.

4: المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول رقم 14: هل توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات ؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
7	% 24,13	نعم
22	% 75,87	لا
29	%100	المجموع

الملاحظة : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت ب %75.87 كانت تخص الإجابة بلا عن السؤال هل توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات، أما الإجابة بنعم فقد سجلت بنسبة %24,13

التعليل: هذا يدل على انه لا توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات في بلدية بودواو لأنه لا يوجد جسر المشاركة بين القائد والعاملين وروح التعاون والعمل الجماعي، فكلما كانت هناك جهات نظر مختلفة كلما ساعدت القائد على اختيار الحل بشكل فردي.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

جدول رقم 15: هل العمل الجماعي يساعدك في رفع مستوى أدائك في العمل؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)
27	93,10%
2	6,90%
29	100%

الملاحظة: نلاحظ من الجدول الأعلى أن نسبة 93,10% من أفراد العينة أجابوا بنعم العمل الجماعي يساعد في رفع أدائهم في العمل في حين أجاب 6.90% من أفراد العينة بان العمل الجماعي لا يساعدهم في رفع مستوى أدائهم في العمل في بلدية بودواو
التعليل: هذا يدل على أن العمل الجماعي يساعد على رفع مستوى الأداء في العمل لأنه يسوده روح المناقشة والتعاون والتشاور لإيجاد مواطن الخلل والحلول للمعوقات الموجودة داخل البلدية وبالتالي يزيد من أداء العمال لإعمالهم.

جدول رقم 16: هل يشجع الهيكل التنظيمي على المشاركة الجماعية في العمل؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)
15	51,72%
14	48,28%
29	100%

الملاحظة: يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بان الهيكل التنظيمي يشجع على المشاركة الجماعية في العمل، حيث قدرت نسبتهم ب 51,72% أما باقي العينة أجابوا بعدم تشجيع الهيكل التنظيمي على المشاركة الجماعية في العمل في بلدية بودواو حيث قدرت نسبتهم ب 48,28%
التعليل: هذا يدل على أن الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو يشجع على المشاركة الجماعية في العمل لدى البعض في حين يبدو غير ذلك لدى نسبة تكاد تصل إلى النصف لأن بعض القرارات على مستوى البلدية تتطلب التوافق لدى الأغلبية خاصة أعضاء المجلس الشعبي البلدي كممثلين عن سكان البلدية.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

جدول رقم 17: هل يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
6	20,69%	نعم
23	79,13%	لا
29	100%	المجموع

الملاحظة: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 79,13% من أفراد العينة أجابوا بعدم امتلاك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية في بلدية بودواو أما باقي العينة أجابت بعدم امتلاك العاملين القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية حيث قدرت نسبتهم بـ 20.69%.

التعليق: يتضح انه لا يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية وهذا راجع إلى الصلاحيات الممنوحة للدارين والعاملين على مستوى البلدية وهي محدودة جدا.

5 : الحوافز :

* جدول رقم 18: هل الدخل الذي تتقاضاه مناسب لك؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
00	00%	نعم
29	100%	لا
29	100%	المجموع

الملاحظة: الملاحظ من خلال الجدول أن كل العينة المدروسة في بلدية بودواو أجابت بان الدخل الذي تتقاضاه غير مناسب لها حيث قدرت النسبة بـ 100% و 00% نسبة عن الإجابات بنعم الدخل الذي يتقاضوه مناسب لهم.

التعليق: الأمر عام باعتبار أن نظام الأجور ضعيف جدا في الجزائر بالنظر إلى الحد الأدنى للأجر وبالمقارنة مع رواتب الإداريين التي عادة لا تتجاوز 35000.00 في المتوسط وهو اجر ضعيف إذا ما

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

قورن مع الوضع الاقتصادي العام وارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة.

جدول رقم 19: هل يشجعك نظام الترقية على أداء مسؤولياتك بكفاءة؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
16	55,17%	نعم
13	44,82%	لا
29	100%	المجموع

الملاحظة: من خلال النتائج الموضحة اتضح أن أعلى نسبة أجابت بان نظام الترقية يشجع على أداء مسؤوليات بكفاءة في بلدية بودواو حيث قدرت النسبة المئوية 55,17% أما 44,82% كانت نسبة مسجلة بعدم تشجيع نظام الترقية على أداء مسؤوليات بكفاءة.

التعليق: أغلب الموظفين الإداريين على مستوى البلدية لا يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا باعتبار أنه لا يوجد نظام فعال للترقية على مستوى البلدية إلا لفئات محدودة نظرا لعدم وجود شروط معينة للترقية على مستوى أغلب المؤسسات الإدارية.

جدول رقم 20: هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
20	68,97%	نعم
9	31,03%	لا
29	100%	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 68.97% من عينة الدراسة أجابت بان ضعف التفاعل بينهم وبين رئيسهم يساهم في انخفاض مستوى أدائهم أما نسبة 31.03% كانت إجاباتهم بان ضعف التفاعل بينهم وبين رئيسهم لا يساهم في انخفاض مستوى أدائهم

التعليق: هذا راجع إلى تهميش العلاقات الإنسانية في التعامل بين المدير والموظفين وعدم اتصال فعال في حين أجابت نسبة تقدر بالثلث بلا فذلك راجع إلى عدم وجود احتكاك مباشر في العمل بين الموظفين والمدير.

6: التكنولوجيا:

جدول رقم 21: هل تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
20	68,97 %	نعم
9	31,03 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة: نلاحظ أن النسبة المئوية 68,97 % هي النسبة الأعلى كانت إجاباتهم بنعم تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات في حين سجلت نسبة 31,03 % بعدم اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات في بلدية بودواو التعليل: هذا يدل على أن الإدارة استعانت بالوسائل الحديثة للاتصال لما تمتاز به من سهولة ودقة وسرعة ووضوح في التواصل وربح الوقت، وكذا يرجع الأمر إلى طبيعة الأعمال داخل البلدية عادة ما تتطلب وسائل حديثة في ذات الوقت لا يمكن إهمال النسبة التي اجابت بلا على اعتبار انه لا يوجد تعميم لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة في كل المعاملات بما في ذلك في نقل المعلومات على مستوى البلدية.

جدول رقم 22 : هل يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالبلدية؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
24	82,76 %	نعم
5	17,24 %	لا
29	100 %	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية الأكبر سجلت بـ 44,82 % كانت إجاباتهم بنعم في حين أجاب 17,24 % بلا يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالبلدية.

التعليل: الأمر راجع إلى أنه إلى يومنا هذا لم يتم تعميم استخدام التكنولوجيا في جميع المجالات على مستوى مختلف المؤسسات بما في ذلك البلدية كما أن بعض المهام تستلزم استخدام الأوراق او حتى

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة

القيام بجهد يدوي، وهذا ما يدعم الإجابة السابقة لهذا السؤال فيما يتعلق بمدى تعميم استعمال الوسائل الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات.

جدول رقم 23: هل استخدام التكنولوجيا يساعدك في زيادة أدائك؟

التكرارات	النسبة المئوية (%)	
نعم	29	%100
لا	00	%00
المجموع	29	%100

الملاحظة: يتضح أن كل الإجابات كانت بنعم استخدام التكنولوجيا يساعد في زيادة أداء الفرد داخل البلدية، حيث سجلت النسبة ب 100% في المقابل لم نسجل أي نسبة للإجابات بلا. التعليل: هذا يدل أن استخدام التكنولوجيا يساعد في زيادة أداء الفرد داخل البلدية لأنه يسهل العمل ويقلل الوقت والجهد ويقلل كذلك من الأخطاء ويوصل المعلومة في الوقت المحدد والمكان المحدد. من خلال النتائج السابقة نستنتج ما يلي:

إن بلدية بودواو كمنظمة خدمتية يتأثر فيها أداء العامل بمختلف أبعاد المناخ التنظيمي القائم وهو ما يمكننا من تعميم النتائج المتوصل إليها ضمن هذه الدراسة الميدانية على مختلف العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين لذا يتضح بشكل عام أن للمناخ التنظيمي قدرة ودور فعال في خلق تأثير مباشر عن طريق مختلف المؤشرات والعوامل التي تعتبر من الآليات التي تساعد في جودة الأداء الوظيفي، وينطلق ذلك من تأثير مختلف الأبعاد المكونة للمناخ على الأداء الوظيفي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، الاتصالات، المشاركة الجماعية، التحفيز، والتكنولوجيا، وهو ما يستوجب على الإدارة القيام بتحسين تأثير كل بعد من هذه الأبعاد في الاتجاه الإيجابي لأداء الموظفين.

الخطمة

الخاتمة:

يشكل المناخ التنظيمي خاصة من خلال أبعاده ونماذجه تأثيرا مباشرا على أداء الموظفين، بحيث كلما كانت أبعاد المناخ التنظيمي مرنة وتستوعب مختلف حاجيات الموظفين ضمن المؤسسة التي يعملون في إطارها من خلال طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا طبيعة القيادة واستجابتها للعمل المشترك والجماعي، بالإضافة إلى أهمية العامل التكنولوجي في تسريع الاتصال ومختلف العمليات الإدارية وتسهيلها، تساهم هذه العوامل كلها مجتمعة وفقا لدرجة تأثيرها إيجابا أو سلبا على أداء الموظفين داخل مؤسساتهم وهو ما تضمنته فرضية الدراسة.

وانطلاقا من ذلك قمنا بتفنيده أهمية المناخ التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي من خلال أخذ العوامل السابقة الذكر وإسقاطها على دراسة ميدانية قمنا بها على مستوى بلدية بودواو، حيث تضمن مجتمع البحث الموظفين الدائمين والذين أخذنا عينة تمثيلية منه واستكمالاً لذلك تم توزيع استمارة على العينة وتفرغها وتحليل نتائجها أين تم التوصل إلى إمكانية تعميم تلك النتائج التي بدت منطقية على أي منظمة عمومية، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة من خلال ما يلي:

- من الملاحظ كثرة العنصر النسوي على مستوى البلدية إذ أن اغلب أفراد العينة العشوائية التي تم اختيارها تبين من خلالها أن الموظفات النساء أكثر من الرجال على مستوى أغلب المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي، ومن المؤكد أن ذلك يعزز مكانة المرأة ويبرز دورها الفعال داخل البلدية من خلال سياسات التوظيف.

- اتضح ان اغلب الموظفين هم كهول ينتمون الى الفئة العمرية فوق 30 سنة وهذا راجع إلى النظام المعتمد في التوظيف على مستوى المؤسسات الخدماتية العامة كالبلدية، وهو النظام الدوري للموظفين حيث يتم تشغيل العمال وفقا لحاجة المؤسسة وكذلك وجود برامج لتغطية نقص الموظفين كبرامج العقود ما قبل التشغيل باعتبار أن بلدية بودواو مثلا لديها 120 متعاقد بصفة غير دائمة.

- اغلب الموظفين على مستوى بلدية بودواو حاصلين على المستوى الجامعي وذلك يعود إلى طبيعة العمل بالبلدية ونظام التوظيف الذي يتطلب ذلك المستوى، حيث يمكن القول أن المناخ التنظيمي ببلدية بودواو يتميز بارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع، حيث أن هذه الخاصية تؤثر على نوعية المناخ التنظيمي السائد ايجابيا على العمل في هكذا منظمة

وانطلاقا من دراسة مختلف عناصر المناخ التنظيمي واسقاطها على بلدية بودواو ومحاولة تعميم نتائجها على مختلف المؤسسات الخدماتية الجزائرية كالبلديات تبين ما يلي:

- أن الهيكل التنظيمي للمنظمات الخدماتية في الجزائر لا يتوافق مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين، لأن التوظيف على مستوى البلدية لا يتوافق مع تخصصات العمال الأكاديمية، كما أن عدد المستويات

التنظيمية وروتين العمل اليومي المتكرر، وحتى موقع الفرد داخل تلك المؤسسة يؤثر على الرؤية السلبية للموظف للهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمائية العامة، ويرجع ذلك أيضا إلى سياسة التوظيف والتعيين العشوائية مما يؤدي إلى وجود العديد من التخصصات التي لا تتلاءم مع طبيعة عملهم، وهذا ما ينعكس سلبا على أداء العاملين وأهداف المنظمة.

- كما انه بالنظر إلى طبيعة العمل في المنظمات العامة الخدمائية الروتينية وكذا ضمن طبيعة العلاقة بين العمال ومرؤسيهم ضمن أطر الاتصال الرسمي الجامد وكذا ضعف الحوافز ، كما انه لا وجود لصلاحيات واضحة في ظل تداخل الصلاحيات ، كما أن نظام الاتصال السائد لا يساعد على تدفق المعلومات الضرورية، وهذا راجع إلى ضعف كفاءة المسيرين لها وعدم وجود أنظمة جيدة وفعالة للاتصال داخل أغلب بلديات الجزائر، وأن الإدارة لا تعمل على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين، وهذا يدل على أن الإدارة لا تعمل على تحسين الاتصال بين الرؤساء والعاملين للوصول إلى الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى الوصول لأهداف البلدية، كما أنه لا توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات في أغلب البلديات لأنه لا يوجد جسر المشاركة بين القائد والعاملين وروح التعاون والعمل الجماعي، رغم أن العمل الجماعي يساعد على رفع مستوى الأداء في العمل بإيجاد مواطن الخلل والحلول لمختلف العراقيل والمعوقات داخل البلدية، وان كان بعض القرارات على مستوى البلدية تتطلب التوافق لدى الأغلبية خاصة أعضاء المجلس الشعبي البلدي كممثلين منتخبين عن سكان البلدية.

يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أيضا أنه ليس للموظفين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية وهذا راجع إلى الصلاحيات الممنوحة لهم على مستوى البلدية محدودة جدا، كما أن نظام الأجور ضعيف جدا في الجزائر بالنظر إلى الحد الأدنى للأجر وبالمقارنة مع رواتب الإداريين على مستوى المؤسسات الخدمائية في الجزائر كالبلدية، خاصة إذا ما قورن مع الوضع الاقتصادي العام وارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة، كما أن أغلب الموظفين الإداريين على مستوى البلدية لا يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا باعتبار أنه لا يوجد نظام فعال للترقية على مستوى البلدية إلا لفئات محدودة نظرا لعدم وجود شروط معينة للترقية على مستوى أغلب المؤسسات الإدارية الخدمائية.

- بالرغم من أن الإدارة في البلدية قد استعانت بالوسائل الحديثة للاتصال لما تمتاز به من سهولة

- ودقة وسرعة ووضوح في التواصل وربح الوقت، وكذا يرجع الأمر إلى طبيعة الأعمال داخل

-

البلدية عادة ما تتطلب وسائل حديثة في ذات الوقت إلا انه لا يوجد تعميم لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة في كل المعاملات بما في ذلك في نقل المعلومات على مستوى البلدية، والأمر راجع إلى أنه إلى يومنا هذا لم يتم تعميم استخدام التكنولوجيا في جميع المجالات على مستوى مختلف المؤسسات بما في

ذلك البلدية كما أن بعض المهام تستلزم استخدام الأوراق او حتى القيام بجهد يدوي، بالرغم من أن استخدام التكنولوجيا يساعد في زيادة أداء الفرد داخل البلدية لأنه يسهل العمل ويقلل الوقت والجهد ويقلل كذلك من الأخطاء ويوصل المعلومة في الوقت المحدد والمكان المحدد.

وفي الأخير يتضح أن المناخ التنظيمي العام السائد داخل البلديات في الجزائر كمؤسسات خدماتية عامة تعمل ضمن هيكل تنظيمي محدد جامد إلى حد ما ضمن عمل روتيني يومي لا تساعد بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة كما لا تساهم في تحسين أداء العامل، لذا وجب على كل منظمة إيجاد الآليات التي تمكنها من تحسين أبعاد المناخ التنظيمي ضمن مختلف العوامل التي يتضمنها والتي سبق الإشارة إليها من أجل الزيادة من فعالية أداء الموظفين، نظرا لكون كفاءة ونجاعة أي منظمة يرتبط بمستوى أداء موظفيها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• النصوص القانونية:

القانون 90/08 المؤرخ في 17 افريل 1990 المتضمن قانون البلدية .

• الكتب:

- الكافي مصطفى يوسف، الإدارة الالكترونية، (دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011).
- حجيم الطائي يوسف، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري، (الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2015).
- رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، ألياته واستراتيجياته، رسائله، تطبيقاته، (دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2014) .
- عبد العالي مجدي لظفي ، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء " مدخل إدارة التميز "، (مصر: دار العلم للنشر و التوزيع، 2020).
- عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي، (بيروت: دار الكتب العلمية، 1996).
- محمد صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، (مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2015).

•المجلات :

- الزعبي حسين علي، "اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان" ، مجلة البصائر ، مجلد 10، العدد 01، الأردن، جانفي 2006.
- بوطوطن محمد الصالح وزديرة خمار، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية: المحاسبية والادارية، العدد02، جامعة عنابة، الجزائر، ديسمبر2014.
- بوعطيط سفيان وهادف رانية، "العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي" مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2018 .
- بوشارب بولوداني خالد واسماعيل قيرة، "المناخ التنظيمي :المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته"، مجلة مقاربات ، مجلد04، العدد03، جامعة قسنطينة02.
- بليح عائشة، "المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر ، 2016.

- برباوي كمال، "علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز"، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الاغواط، العدد 45، الأغواط، الجزائر، أوت 2016.
- حسام الدين نزاري، زكريا لطرش، "نماذج المناخ التنظيمي، دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، جامعة قسطينة 02، الجزائر، جانفي 2016.
- حسين رحيم ، أ. علاوي عبد الفتاح، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 05، جامعة البشير الابراهيمي، برج بعيريج، الجزائر، ديسمبر 2013.
- كيرد عمار، "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2017.
- عبد بحر يوسف، أيمن أبو سويرح سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد 02، غزة ، فلسطين، جوان 2010.
- عزوز صونيا، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة الجزائر، سبتمبر 2018.
- عطية العربي، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- قهواجي أمينة، "صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، الجزائر، 2018.
- شربيط محمد الشريف والعايب رابح، "محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، جوان 2016.
- شعبان ليث العزوي هاشم، أ دعلي عوده محمد الحلفي، "الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية" ، مركز البحوث النفسية، المجلد 31، العدد 03، جامعة بغداد، 2002.
- غليط شافية، اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، .

- مانع فاطمة، زورة بوهراوة، "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، فيفري 2011.

- محاد رضا، "المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين"، مجلة حراث، المجلد 01، العدد 92، ديسمبر 2018.

- منسول الصالح، اسماعيل ابن ملوكة، "جودة الحياة الوظيفية: رؤية إستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 4، العدد 8، الجزائر.

• الدراسات غير المنشورة:

- إبراهيم الشنطي محمود عبد الرحمن، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- أحمد عبدالله عدوان الشيماء، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

- اكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2011_2012.

- بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018_2019.

- بن عثمان شويح، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية : دراسة حالة البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة ابو بكر بلقايد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تلمسان، 2010-2011.

- جديدي نجيبة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017_2018.

- حمداني ايمان وبيصار فهيم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة بلدية المعاضيد المسيلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- حمد موسى شيحان الدليمي محمد، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017_2018.
- حسين غازي عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .
- خراشية عبير، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأفراد داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018_2019.
- خرشي فيصل، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز لإفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018_2019
- هوارين فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2013_2014.
- هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات 8 قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007_2008.
- زياد لبنى الساكت خالد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014 .
- كوديل سعيدة، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017_2018.

- محمود الشيخ جلال، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المداس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2008_2009.
- عاشوري ابراهيم، اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013_2014.
- عظيمي مسعودة، واقع الإنتاج العالمي لأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة دكتوراة في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2018_2019.
- فالح منال السرحان شامان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2016-2017.
- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي الجزائر، 2016_2017.
- قارح حليلة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الغربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، 2019_2020.
- قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007_2008.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2009_2010.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
الفصل الأول :ماهية المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني :أهداف وأنواع المناخ التنظيمي
12	المطلب الثالث:نماذج وإبعاد المناخ التنظيمي
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وقياسه
18	المطلب الخامس :معوقات المناخ التنظيمي واليات تحسينه
21	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
21	المطلب الأول : تعريف وأهمية الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي
26	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وقياسه
28	المطلب الخامس : معوقات الأداء الوظيفي واليات تحسينه
30	المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: اثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث:اثر الاتصال على الأداء الوظيفي
32	المطلب الرابع:اثر المشاركة الجماعية على الأداء الوظيفي
33	المطلب الخامس:اثر الحوافز على الأداء الوظيفي
34	المطلب السادس:اثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي
الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة	
37	المبحث الأول :الدراسة النظرية لبلدية بودواو
37	المطلب الأول :تعريف ونشأة بلدية بودواو
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو
42	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لبلدية بودواو
43	المطلب الأول : تحديد العينة والهدف منها

43	المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية
57	الخاتمة العامة
61	قائمة المراجع
	ملخص
	الملاحق

أولا : قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	من حيث الجنس	43
02	من حيث السن	44
03	من حيث المستوى التعليمي	44
04	سنوات الخبرة في القطاع	45
05	توجهات أفراد العينة نحو مدى توافق الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو مع طبيعة ومهام عملهم	46
06	توجهات أفراد العينة نحو مدى تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة تخصصات العاملين في البلدية	46
07	توجهات أفراد العينة نحو انسجام الهيكل التنظيمي و الأهداف العامة للبلدية	47
08	توجهات أفراد العينة نحو مدى حرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء مهامهم	47
09	توجهات أفراد العينة نحو مدى تشجيع المسئول يدفع العامل لأداء عمله بكفاءة	48
10	توجهات أفراد العينة نحو مدى وجود وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين	48
11	توجهات أفراد العينة نحو نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية أولا يساعد	49
12	توجهات أفراد العينة نحو وجود سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	49
13	توجهات أفراد العينة نحو عمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين	50
14	توجهات أفراد العينة نحو مدى وجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات	50

51	توجهات أفراد العينة نحو العمل الجماعي يساعد على رفع مستوى الأداء او لا يساعد	15
51	توجهات افراد العينة حول مدى تشجيع الهيكل التنظيمي على المشاركة الجماعية في العمل	16
52	توجهات أفراد العينة حول مدى امتلاك العاملين القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية	17
52	توجهات أفراد العينة حول مدى تناسب الدخل الذي يتقاضوه	18
53	توجهات أفراد العينة حول مدى تشجيع نظام الترقية على أداء المسؤولية بكفاءة	19
53	توجهات أفراد العينة حول وجود حالة ضعف بين العامل والمدير سيساهم في انخفاض أداء العامل او العكس	20
54	توجهات أفراد العينة حول مدى اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	21
54	توجهات أفراد العينة حول مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالبلدية	22
55	توجهات أفراد العينة حول مدى مساعدة التكنولوجيا في زيادة أداء العامل	23

ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	هرم ماسلو	01
12	أنواع المناخ التنظيمي	02

ثالثا: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو
02	الاستمارة الموجهة للعمال الدائمين لبلدية بودواو

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
الفصل الأول :ماهية المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني :أهداف وأنواع المناخ التنظيمي
12	المطلب الثالث:نماذج وإبعاد المناخ التنظيمي
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وقياسه
18	المطلب الخامس :معوقات المناخ التنظيمي واليات تحسينه
21	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
21	المطلب الأول : تعريف وأهمية الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي
26	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وقياسه
28	المطلب الخامس : معوقات الأداء الوظيفي واليات تحسينه
30	المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: اثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث:اثر الاتصال على الأداء الوظيفي
32	المطلب الرابع:اثر المشاركة الجماعية على الأداء الوظيفي
33	المطلب الخامس:اثر الحوافز على الأداء الوظيفي
34	المطلب السادس:اثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي
الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة	
37	المبحث الأول :الدراسة النظرية لبلدية بودواو
37	المطلب الأول :تعريف ونشأة بلدية بودواو
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو
42	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لبلدية بودواو
43	المطلب الأول : تحديد العينة والهدف منها

43	المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية
57	الخاتمة العامة
61	قائمة المراجع
	ملخص
	الملاحق

أولا : قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	من حيث الجنس	43
02	من حيث السن	44
03	من حيث المستوى التعليمي	44
04	سنوات الخبرة في القطاع	45
05	توجهات أفراد العينة نحو مدى توافق الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو مع طبيعة ومهام عملهم	46
06	توجهات أفراد العينة نحو مدى تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة تخصصات العاملين في البلدية	46
07	توجهات أفراد العينة نحو انسجام الهيكل التنظيمي و الأهداف العامة للبلدية	47
08	توجهات أفراد العينة نحو مدى حرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء مهامهم	47
09	توجهات أفراد العينة نحو مدى تشجيع المسئول يدفع العامل لأداء عمله بكفاءة	48
10	توجهات أفراد العينة نحو مدى وجود وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين	48
11	توجهات أفراد العينة نحو نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية أولا يساعد	49
12	توجهات أفراد العينة نحو وجود سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	49
13	توجهات أفراد العينة نحو عمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين	50
14	توجهات أفراد العينة نحو مدى وجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات	50

51	توجهات أفراد العينة نحو العمل الجماعي يساعد على رفع مستوى الأداء او لا يساعد	15
51	توجهات افراد العينة حول مدى تشجيع الهيكل التنظيمي على المشاركة الجماعية في العمل	16
52	توجهات أفراد العينة حول مدى امتلاك العاملين القدرة والصلاحيه القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية	17
52	توجهات أفراد العينة حول مدى تناسب الدخل الذي يتقاضوه	18
53	توجهات أفراد العينة حول مدى تشجيع نظام الترقية على أداء المسؤولية بكفاءة	19
53	توجهات أفراد العينة حول وجود حالة ضعف بين العامل والمدير سيساهم في انخفاض أداء العامل او العكس	20
54	توجهات أفراد العينة حول مدى اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	21
54	توجهات أفراد العينة حول مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالبلدية	22
55	توجهات أفراد العينة حول مدى مساعدة التكنولوجيا في زيادة أداء العامل	23

ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	هرم ماسلو	01
12	أنواع المناخ التنظيمي	02

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو	01
	الاستمارة الموجهة للعمال الدائمين لبلدية بودواو	02

المخلص :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بطبيعة المناخ التنظيمي باعتبار أن كونه الوضع السائد داخل المنظمة لما لها من تأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وبالتالي أدائهم الوظيفي، والذي يشير إلى حصيلة جهد الموظف أو العامل داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، لذا استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، المتمثلة في الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية، الاتصالات، المشاركة الجماعية، التحفيز، والتكنولوجيا. كما أنها هدفت إلى توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك بإبراز الأثر الذي يعود على المنظمة. وانطلاقاً من الدراسة الميدانية لتشخيص المناخ التنظيمي السائد في بلدية بودواو بولاية بومرداس، وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، وبعد التفريغ والتحليل توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في بلدية بودواو يقوده مجموعة من العوامل التي تحد من الوصول إلى نجاعة المنظمة، والذي يشمل في جمود الهيكل التنظيمي وانعدام المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وهو ما يخلق جو تنظيمي غير فعال، كما يتسبب في ضعف الاتصال وهو ما لا يساعد في تدفق المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى ضعف الحوافز والطبيعة الروتينية للخدمات المقدمة، أما بالنسبة للتكنولوجيا فعلى الرغم من اعتماد البلدية على الوسائل الحديثة للاتصال إلا أنها لا زالت تعاني من ضعف تسييرها واعتمادها على الصيغة الورقية في أغلب الأحيان نظراً لقلّة الكفاءة في استخدام التكنولوجيا، وهذه النتائج المتوصل إليها يمكن تعميمها على أغلب المؤسسات، لذا على مختلف المؤسسات العمومية تحسين مناخها التنظيمي، من أجل خلق الكفاءة والفعالية والتطوير كذلك النهوض بأداء الموظفين على مستوى مؤسساتهم.

Abstract :

The success of the organization in achieving its objectives is linked to the nature of the organizational environment, as it is the prevailing situation within the organization because it has an impact on the behaviour and trends of individuals, and hence their functional performance, which refers to the outcome of the effort of the staff member or worker within the organization to achieve certain objective, This study was therefore aimed at identifying the role of the organizational climate in its different dimensions, namely, organizational structure and leadership, communications, collective participation, motivation and technology, and at clarifying the relationship between the organizational climate and functional performance by highlighting the impact on the organization.

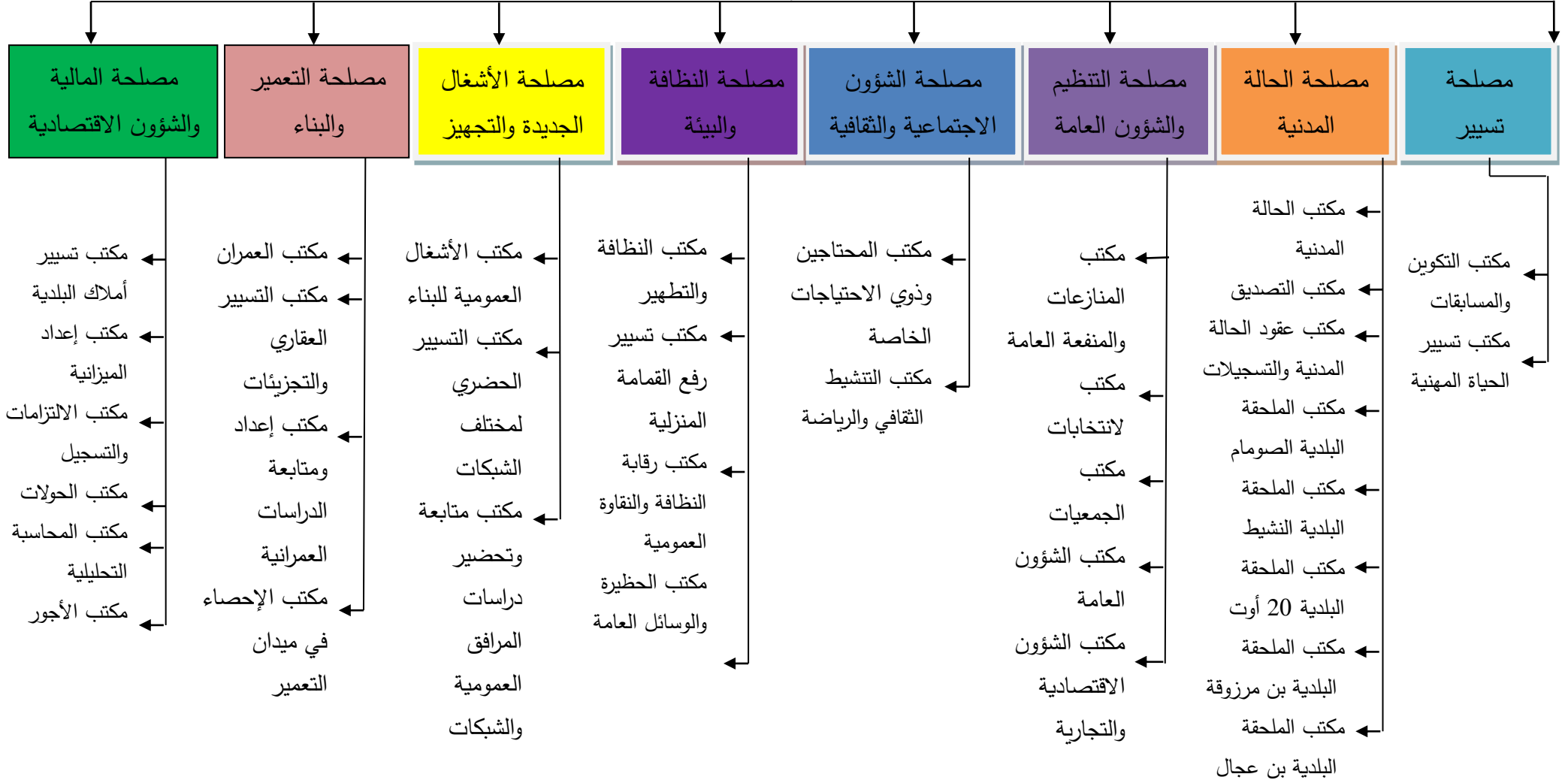
From the Field Study to Diagnose the Organizational Climate Prevailing in Bouduaou Municipality, Boumerdes, and Its Impact on the Functioning of its Employees, Using a Questionnaire Distributed to the Sample Study, the study found that the Regulatory Climate in Bouduaou Municipality is constrained by a combination of factors limiting the Organization's access to efficiency. This includes the inertia of the organizational structure, the lack of collective participation in decision-making, which creates an inefficient regulatory environment, poor communication, which does not help the flow of necessary information, as well as weak incentives and the routine nature of the services provided. In the case of technology, although the municipality is dependent on modern means of communication, it still suffers from poor management and often from a paper-based formula, owing to the lack of efficiency in the use of technology. These results can be disseminated to most institutions. The various public institutions are therefore required to improve their organizational environment in order to create efficiency, effectiveness and development, as well as to improve the performance of staff at the level of their institutions.

قائمة الملاحق

المجلس الشعبي البلدي

الهيكل التنظيمي لبلدية بودواو

الأمين العامة



جامعة محمد بوقرة- بومرداس
كلية الحقوق والعلوم السياسية – بودواو
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة محلية

استبيان لمذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية بودواو.

إشراف:

د. ليلى مداني

من إعداد الطالبتين:

- زيد المال أمينة

- علوي سناء

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، الذي يستهدف جمع المعلومات عن المناخ التنظيمي السائد في بلدية بودواو ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، علما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية عن غيرها، بحيث تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم، أما الأداء الوظيفي فهو محصلة الجهد الذي يبذله الموظف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ملاحظة

- وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل الجواب المناسب.
بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وإننا نشكركم على حسن تعاونكم

2021-2020

أولاً: بيانات شخصية

- 1: الجنس : ذكر انثى
- 2: السن من 20- 30 من 30-40 من 40-50 أكبر من 50
- 3: المستوى التعليمي : جامعي ثانوي متوسط
- 4: سنوات الخبرة في القطاع : اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً: اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

1 - الهيكل التنظيمي

- هل يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع طبيعة و مهام عملك؟ نعم لا
- هل يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة تخصصات العاملين في البلدية؟ نعم لا
- هل هناك انسجام بين الهيكل التنظيمي والأهداف العامة للبلدية؟ لا نعم

2- القيادة التنظيمية:

- هل يحرس القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء المهام؟ نعم لا
- هل تشجيع مسؤوليك يدفعك لأداء مهامك بكفاءة؟ نعم لا
- هل يوجد هناك وضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين؟ نعم لا

3- الاتصال :

- هل نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية؟ نعم لا
- هل توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات؟ نعم لا
- هل تعمل الإدارة على تحفيز سرعة الاتصال والانجاز من الرؤساء والعاملين؟ نعم لا

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

- هل توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- هل العمل الجماعي يساعدك في رفع مستوى أدائك في العمل؟ نعم لا
- هل يشجع الهيكل التنظيمي على المشاركة الجماعية في العمل؟ نعم لا
- هل يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية؟ نعم لا

5- الحوافر:

هل الدخل الذي تتقاضاه مناسب لك؟ نعم لا

هل يشجعك نظام الترقيّة على أداء مسؤولياتك بكفاءة؟ نعم لا

هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى ادعائك؟ نعم لا

6- التكنولوجيا:

هل تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات؟ نعم لا

هل يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالبلدية؟ نعم لا

هل استخدام التكنولوجيا يساعدك في زيادة أدائك؟ نعم لا