

أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة

مؤسسة الاسمنت "SCIS" سعيدة

Impact of Organizational Environment on Human Resource Performance Case Study Cement Enterprise "SCIS" saida

بن يمينة خيرة¹، بن يمينة فاطمة الزهراء²

¹المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، Benyamina1984@hotmail.com

²جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، F.benyamina1990@gmail.Com

تاريخ النشر: 2019/06/ 15

تاريخ القبول: 2019/05/ 31

تاريخ الاستلام: 2019 /03/ 20

ملخص: تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك اخترنا دراسة حالة مؤسسة الاسمنت "SCIS" سعيدة، واعتمدنا على استبيان لتحديد عناصر البيئة التنظيمية من هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام الحوافز و تأثيرهم على أداء المورد البشري لعينة تقدر ب "150" عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين عناصر البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 05% و كانت اكبر نسبة ارتباط تقدر ب 87% بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و أداء الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: البيئة التنظيمية، الموارد البشرية، الأداء،

تصنيف JEL: 54:M، 5:M، 12:M

Abstract:

The objective of this study is to determine the impact of the organizational environment on human resource performance. To achieve this, we selected the case study of the Cement enterprise "SCIS" in Saida. We adopted a questionnaire to identify elements of the organizational

environment, organizational structure, communication style, technology, The study found that there is a correlation between the elements of the organizational environment and the performance of human resources at a significant level of 50% and the largest percentage of correlation is estimated at 87% between the use of modern technology And the performance of human resources.

Keywords: organizational environment, human resources, performance,

Jel Classification Codes: M:12,M:5,M:54

المؤلف المرسل: بن يمينة خيرة، الإيميل:

Benyamina1984@hotmail.com

1.مقدمة:

يعد موضوع البيئة التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في نجاح وتطور المؤسسات لما لها من تأثير على أداء وسلوك العاملين ، وبما أن المورد البشري حاليا أصبح يمثل أهم مورد بالنسبة للمؤسسات، فإن أداءه الوظيفي يتأثر بالعديد من العناصر المكونة للبيئة التنظيمية، وبما أن المؤسسات تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها معتمدة في ذلك بشكل أساسي على أداء مواردها البشرية ، نجدها تعمل جاهدة على معرفة جميع المؤثرات المادية والمعنوية لبيئتها الداخلية والتي تعتبر عناصر مكونة لبيئتها التنظيمية وهي المفتاح و الأرضية لتحقيق أداء أفضل، وهذا ما سوف نعالجه من خلال دراسة تأثير بعض عناصر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

ويمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

1-إلى أي مدى تؤثر البيئة التنظيمية السائدة بمؤسسة الاسمنت بسعيدة على أداء الموارد البشرية؟.

2-الأسئلة الفرعية :

1- ما هي أهمية البيئة التنظيمية في المؤسسة ؟.

2- هل توجد علاقة ارتباطيه بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

3- هل تؤثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وما درجة تأثيرها ؟

3- فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة إرتباطية بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت- بسعيدة- عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- 2- عناصر البيئة التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت - بسعيدة-.
- 3- إنّ الاهتمام بالمناخ التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

4-أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تشخيص واقع البيئة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة .
- تحديد علاقة الارتباط ونوع التأثير بين البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية .

5-الدراسات السابقة :

- دراسة (Riplly David,2005): بعنوان "تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين:" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل بيئة العمل التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين، وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية، و كانت جامعة كنتربوري Canterbury of University بنيوزلندا هي مجتمع البحث،و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي - :إن الحوافز، والاتصالات، واختيار الرؤساء المدربين، والعلاقات بين العاملين؛ تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل- بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة .

- دراسة (عاطف عبد الرحمان سيد و اخرون ،2008) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا شملت الدراسة عينة تتكون من 291 اخصائي رياضي و خلصت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة .

-دراسة(قاسم ناجي عبد الله شحره،2010) الموسومة ب المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في صندوق الرعاية الاجتماعية في اليمن ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية ويشمل ذلك المركز الرئيسي للصندوق وفروعه في المحافظات (عدن ، إب ، تعز ، الحديدة) العينة 170 واحدة تمثل 30 ٪ من الأصل السكان، حصلت الدراسة على أنه هناك دور للمناخ التنظيمي الحالي في صندوق الرعاية الاجتماعية في أداء وسلوك العاملين فيه.

- دراسة (حمد علي عبدالله عيسى، 2014)، حول تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، تكونت عينة الدراسة من 277 من العاملين، خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي - القيادة - الحوافز - التقنية - الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين.

- دراسة (حسين كاظم حسين، 2017) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهدف من الدراسة هو قياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث كانت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة التي تشكل المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي المتمثل في القوة الدافعية و القدرة على العمل .

الإطار المفاهيمي للبيئة التنظيمية وأبعادها :

1- مفاهيم عن البيئة التنظيمية :

إن البيئة التنظيمية هي وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المؤسسة ، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة(القيروني ،2003).

ويمكن أن نلخص ما تناولته المفاهيم عن البيئة التنظيمية حسب ما يلي :

- مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم (محمد الغري، 2009).
- تعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم(الزغبى،العزب،2005).
- تؤثر على العاملين إذ قد تؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم(محمد الغري،2009)
- مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المؤسسة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين(فليه، عبد المجيد،2005).
- يتحدد بمقتضاها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.(كاظم حمود،الفريجات، وآخرون،2009)

يمكن أن نقول أن البيئة التنظيمية هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها، من مستوى إداري حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات حيث يختلف البيئة التنظيمية إلى مستوى إداري آخر. وهذا البيئة التنظيمية الداخلي يعمل بشكل متكامل ومتناسق لكي يستطيع التجاوب مع البيئة الخارجية للمؤسسة. (محمد ديربي، 2011)

إذن يعد خلق البيئة التنظيمية الملائمة من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمؤسسة، وتهيئتها للتغيير المناسب، حيث يجب تضافر جهود الجميع من إدارة و مسؤولين و أفراد على خلق الجو السيكولوجي داخل المؤسسة، فعلى أساس فلسفة الإدارة في البيئة الداخلية للمؤسسة يكون هناك جو من التحمس لإنجاز العمل من طرف العاملين، والانضباط وروح الانتماء، والولاء والمساهمة الفعالة في إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- أبعاد البيئة التنظيمية :

- مرونة التنظيم: درجة تكيف المؤسسة مع المتغيرات وكذلك التوافق مع المتغيرات الخارجية وبخاصة المنافسة مع المؤسسات الأخرى وظروف السوق والنظام الاجتماعي الثقافي العام، من بين طرق تحديد مرونة التنظيم دراسة مقاومة التغيير (محمد الغربي، 2009).
- متطلبات العمل: من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد من الابداع أو أنها تخلق التحدي لدى العامل فتدفعه الى التجربة و الابتكار والابداع.
- التركيز على الإنجاز: معظم المؤسسات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية و التقدم.
- أهمية التدريب: فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار.
- أنماط السلطة: اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجربة والاجتهاد واقتراح الحلول.
- المسؤولية: مدى شعور الفرد بأنه مسؤول عن نفسه و عن نتائج الأداء المطلوبة منه وهذا يعبر عن خطوة في اتجاه تمكين العاملين وإحساسهم بروح المبادرة و تحمل المخاطرة (طلال بن عايد، واخرون، 2010).
- المكافآت: وجود نظام فعال يشمل الراتب، التقدير الشخصي و التطور المهني و الترقية.
- أنماط الثواب و العقاب: تنهي السلوك المبدع لدى الفرد (محمد الغربي، مرجع سبق ذكره).

- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية. الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء.
- وضوح الأهداف :يجب عدم الغموض في الأهداف إضافة إلى واقعيتها وتكامل الأهداف الفرعية في سبيل تحقيق الأهداف الكلية (طلال بن عايد ،مرجع سبق ذكره).
- ولاء وحدات العمل و تكاملها : مدى تعاون وتواصل وحدات العمل وتكامل أداء بعضها .
- اسلوب التعامل بين العاملين و الادارة : الادارة التي تركز الصدق والأمانة والإخلاص تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم .
- العلاقات بين العاملين : مدى جودة العلاقات التي تربط بين العاملين ، و مقدار الصداقة

ثانيا : أداء الموارد البشرية و علاقته بالبيئة التنظيمية:

1- مفاهيم عن أداء الموارد البشرية :

- يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المورد البشري وعلى فعالية الأداء العام في المؤسسة . ويمكننا أن نتطرق إلى بعض المفاهيم :
- يشير الأداء إلى النتائج المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة (النميان ،2003) .
- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.(راوية حسن،2000)
- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(أنور سلطان ،2003).
- عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (عبد الباقي،2010)
- مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (إبراهيم درة ،2003).

هناك اقتران الأداء بالسلوك، حيث نقوم بالتمييز بين السلوك والانجاز والأداء:

- السلوك: هو ما يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها.
- الانجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي مخرج أو النتائج.
- الأداء: التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يعبر عنه بصفة عامة على انه السلوك الذي يحدث تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

إن أي أداء هناك عوامل تتفاعل في ما بينها و تحدد مستوى الأداء الفردي ، فحسب Porter وزميله lawlar نذكر ما يلي (عبد الباقي، مرجع سبق ذكره) :

- 1- الجهد (الدافعية) يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد للأداء.
 - 2- قدرات الفرد: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
 - 3- إدراك الدور أو المهمة: وهي تشمل تصوراتها وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.
- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات أداء الموارد البشرية = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × إدراك الدور

ومن هنا نستنتج أن أداء الفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته مع قدراته ومدى إدراكه للدور، معنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء:

- أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وانما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.

- أثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والادراك.

وأن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط ادراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه. (انس عباس، 2011)

2- علاقة أداء الموارد البشرية بالبيئة التنظيمية :

وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، بيئة العمل والقدرة على انجاز العمل.

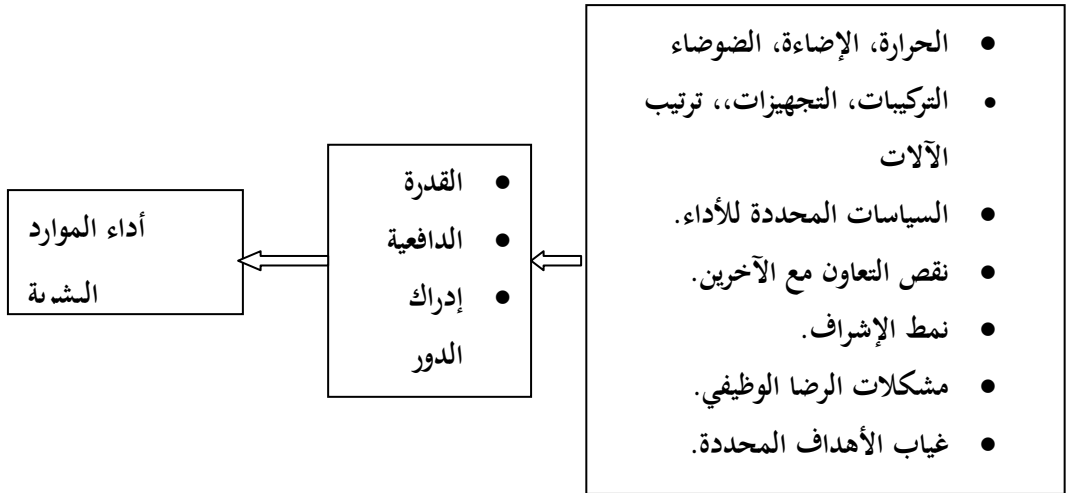
-رغبة العاملين في العمل: كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، بالإضافة الى العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للفرد.
-قدرة العاملين على العمل وهذه تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين.
-بيئة العمل: والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الانظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، أسلوب القيادة، الحوافز...

ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة بين عنصر الرغبة والقدرة وبيئة العمل في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الأداء في العمل} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{القدرة في العمل} \times \text{بيئة العمل}$$

و هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك ما هو خارج نطاق سيطرته وتؤثر على أدائه ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا حسب الشكل الموالي:

شكل رقم 1 : يبين العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، ص211

وهناك عناصر مهمة في البيئة التنظيمية تؤثر وبصفة مباشرة على أداء الموارد البشرية من بينها :

- الهيكل التنظيمي : يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة (الضلاعين، 2005) ، والتي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد، لذلك لابد على الهيكل التنظيمي أن يتصف ب(خضير كاظم، 2002): التوازن، المرونة، الاستمرارية.
- أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية: إن الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي الذي يعزز سلوكيات إبداعية، و يؤدي الى رفع مستوى الانسجام في بيئة العمل .
- أثر نمط الاتصال على أداء الموارد البشرية : الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل و المستقبل تبعا للرسالة المرسلة، حيث تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين البعد النفسي والاجتماعي في البيئة التنظيمية ، وكما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل يسود فيها العلاقات الجيدة بين الموظفين، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم.(جيرالد، بارون روبرت، 2006)
- أثر التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية : يتطلب ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها ،و العمل على توفير بيئة عمل جيدة فعالة قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.
- أثر العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية : يساهم العمل الجماعي في تسهيل الوصول إلى انجاز المهام الصعبة نتيجة تضافر أعمال أعضاء الفريق، وأنه إذا أحسنت الإدارة التعامل مع الجماعة، فإنه يمكن أن تجعل منها أداة جيدة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين، لذا على إدارة المؤسسة العمل على خلق بيئة تنظيمية تشجع على روح العمل الجماعي لما له من آثار إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم.(قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره)
- الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية : التحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كما ونوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين، وخلق قيم سلوكية جديدة، مما يجعل سلوكهم أفضل، ويظهر ذلك من خلال تصرفاتهم، وخاصة اذا كان التحفيز عادلا، وهذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم ومع الزبائن أيضا.
- اذن على كل المؤسسة أن تحاول التميز من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة للعمل ، لان السمة الدائمة في العصر الحالي هو مواكبة التغيير في كل شيء (بلال السكارنة، 2010) ، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وذلك من خلال تميزها

بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، وللوصول إلى ذلك لابد من إتباع أساليب مبدعة و خلاقية من خلال اتصال فعال الذي يهدف إلى تحقيق مصلحة، قد تكون إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الآخرين(القيروتي ،سبق ذكره).

لذلك يتطلب من المدراء وأصحاب القرار أن ينمو أساليبهم وطرقهم ومهاراتهم من خلال إفساح المجال لأي فكرة ربما تكون في خدمة الصالح العام مع مناقشتها و عدم تركها تفتقد لآليات التنفيذ، وكذلك تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة مع احترام وإتاحة الفرص لجميع العاملين للمشاركة في القرار، لان اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية مع التجديد المستمر للفكر والطموحات و التطلع إلى الأعلى دوما وهذا لا يتحقق إلا بشعور الفرد بأنه يتكامل في عمله و انه جزء مهم في المؤسسة .

الدراسة الميدانية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة

1- مجتمع وعينة الدراسة :

اقتصرت عينة البحث على عمال المؤسسة حيث يقدر عددهم 150 عامل وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- البيانات الوصفية للعمال تتكون من (05) أسئلة.
- بيانات عن آراء ورؤية العمال حول البيئة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية. تتكون من (22) سؤالا.

أما بالنسبة لمتغيرات الدراسة فتتمثل في ما يلي:

- أ - المتغير التابع: ويتمثل في أداء الموارد البشرية .
- ب - المتغير المستقل :ويشمل مجموعة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بعناصر البيئة التنظيمية(هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، العمل الجماعي ،نظام الحوافز).

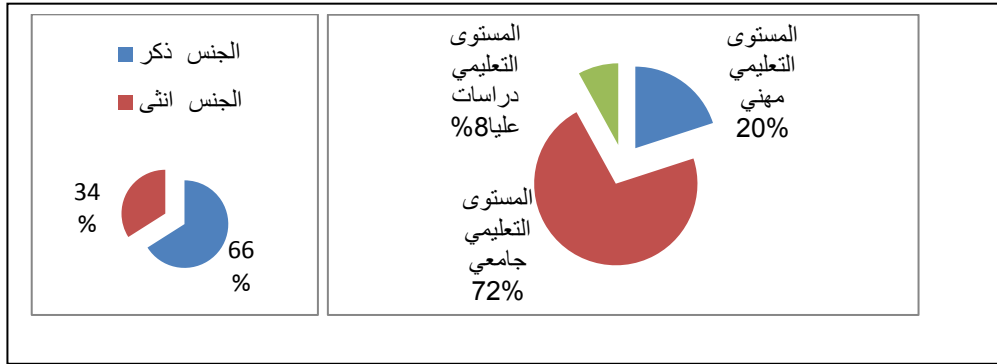
قياس ثبات أداة الدراسة :

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس. و يمكن في هذا الصدد استعمال اختبار " ألفا كرونباخ ".

بعد قيامنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة (من Q1 إلى Q22)، بواسطة برنامج الـ 21spss، وجدنا أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.664. وبالتالي نقول أداة الدراسة متماز بثبات مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة و بالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة.

2_ تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة :

الشكل رقم 02: توزيع العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS.VRS.21)

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة العمال الذكور تقدر بـ 66% بعدد 99 وان عدد الإناث هو 51 بنسبة تقدر بـ 34%. وأن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة المستجوبة هو المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة 72% ويلمها المستوى المهني 20%، أما المستوى التعليمي دراسات عليا فبلغت نسبته 8%.

3- تحليل محاور الاستبيان :

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل محاور الاستبيان والتي شملت محورين، كل محور خصص لمتغير من أجل معرفة دور كل منهما ومدى فاعليته في المؤسسة وكذا العلاقة بينهما.

أولاً: محور البيئة التنظيمية

من أجل تحليل هذا المحور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة مستعملين نموذج "ريكتر الثلاثي" وكانت النتائج كالتالي :

الجدول 01: المحور الأول البيئة التنظيمية:

فقرات المحور الأول	المتوسط المترجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
هنالك وضوح للسلطة بين الرؤساء والعاملين	2.11	0.685	موافق
هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في مؤسستك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم	1.45	0.781	غير موافق
نظام الاتصال بين الإدارات وداخلها في مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	2.29	0.489	موافق
يمكن للموظفين الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم	1.75	0.387	موافق
تستخدم التقنيات الحديثة في العمل	2.76	0.668	موافق
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة	2.98	0.286	موافق
يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	1.67	0.798	غير موافق
يتم اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين في الوقت المناسب	1.56	0.887	محايد
متخذو القرارات بالمؤسسة يمتازون بمهارات عالية	1.73	0.798	محايد
روح العمل الجماعي سائدة بالمؤسسة	2.56	0.856	غير موافق

موافق	0.876	1.71	يساهم الدخل الذي تتقاضاه في رفع معنوياتك
محايد	0.857	1.69	درجة الاهتمام بالاقترحات التي يتقدم بها المرؤوسين والمبادرات في إدارتك
موافق	0.3458	2.0536	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام للمحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.VRS.21)

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالنتائج المتعلقة باتجاه آراء العمال المستجوبين للمحور الأول تم تسجيل متوسطات حسابية تتراوح بين (1.45-2.98) وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.28-0.98) وهذا يعني أن عينة الدراسة موافقة نسبيا على الفقرات التي تقيم البيئة التنظيمية القائمة في المؤسسة ومدى توافقه مع أداء الموظفين. كما يتضح من خلال نفس الجدول أن العبارتين الخامسة والسادسة المتمثلة في "التكنولوجيا المستخدمة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين بقية العبارات بحيث أن المتوسط الحسابي (2.98) وانحراف معياري (0.28) ومن ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة الثالثة والرابعة والمتمثلة في "نمط الاتصال داخل المؤسسة" " بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.38) وفي المرتبة الثالثة نسبيا نجد العبارة الأولى والثانية والمتمثلة في " الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.68) وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة ألحاي عشر والثاني عشر والمتمثلة في "نظام الحوافز" بمتوسط حسابي (1.69) و بانحراف معياري (0.85). وأدرجت بعدهم باقي العبارات والتي تمثل المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي بغير وموافق أو محايد وهذا ما يدل على ان بيئة العمل المتمثلة في نمط اتخاذ القرار والروح الجماعية غير موجودة داخل المؤسسة او تعاني من خلل نسبي بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من خلال بيانات نفس الجدول المتوسط العام للمحور الأول (2.05) وانحراف معياري (0.34) وهذا يعني أن عينة الدراسة كانت موافقة نسبيا للبيئة التنظيمية القائمة في المؤسسة.

الجدول الثاني: بيانات. 04المحور الثاني أداء الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط المتوقع	فقرات المحور الثاني
موافق	0.875	2.67	تزويدك المؤسسة بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية وذلك يساعدك على انجازها بكفاءة
موافق	0.824	2.46	نظام الاتصال السائد بالمؤسسة يرفع من أدائك في العمل
موافق	0.798	2.55	التكنولوجيا المستخدمة في مؤسستك تساهم في تحسين أدائك
غير موافق	0.859	2.47	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من اهتمامك وحماسك
محايد	0.985	2.31	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء
محايد	0.852	2.55	المكافآت تدفعك الى بذل جهد اكبر في عملك
غير موافق	0.854	2.39	تنسيقك مع الآخرين في انجاز المهام المتعلقة بعملك ترفع من أدائك
موافق	0.858	2.67	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.VRS.21)

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالنتائج المتعلقة باتجاه المستجوبين للمحور الثاني تم تسجيل متوسطات حسابية تتراوح بين (2.31-2.67) وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.79-0.98) وهذا يعني أن عينة الدراسة موافقة نسبيا على الفقرات التي تقيم البيئة التنظيمية القائمة في المؤسسة ومدى توافقه مع أداء الموظفين. بحيث أنه من خلال الدراسة لاحظنا أنه هناك عناصر للبيئة التنظيمية تؤثر بالإيجاب على أداء الموارد البشرية وفق الترتيب التالي : مدى توفر المعلومات بالإضافة إلى نظام

الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة بانحرافات معيارية تقدر ب (0.87) (0.824) (0.798)، و أما للعناصر المتبقية و التي لم يكن لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية متمثلة في المشاركة و العمل الجماعي إضافة إلى الحوافز.

الجدول 03:العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشري

عناصر البيئة التنظيمية أداء الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	نمط الاتصال	التكنولوجيا	المشاركة في اتخاذ القرارات	العمل الجماعي	الحوافز
Corrélation de pearson (ارتباط بيرسون)	,762**	,68 1**	,875**	,436**	,623**	,586**
Sig. Bilatérale (القيمة المعنوية)	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*

** La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.VRS.21)

تحليل و تفسير النتائج المتعلقة بعلاقة البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية:

من خلال الجدول رقم نلاحظ وجود علاقة طردية بين عناصر البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 05 % في هذه الدراسة. وكما يتضح أنه يوجد ارتباط خطي بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و أداء الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الارتباط 87 % ، و من ثلها في المرتبة الثانية العلاقة بين الهيكل التنظيمي و أداء الموارد البشرية بنسبة ارتباط 76% و سجلت في المرتبة الثالثة نسبة ارتباط 68% بين نمط الاتصال و أداء الموارد البشرية ، اما علاقة الارتباط بين العمل الجماعي و أداء الموارد البشرية يقدر بنسبة 62% وكان نظام الحوافز و أداء الموارد البشرية بنسبة ارتباط 58%. و في المرتبة الأخيرة المشاركة في اتخاذ القرار و أداء الموارد البشرية بنسبة ارتباط 43%.

الإجابة على الفرضيات

من خلال هذه الدراسة تبين ان هنالك علاقة ارتباط بين عناصر البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية حيث:

- هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين عنصر استخدام التكنولوجيا الحديثة و أداء الموارد البشرية بنسبة 87 % عند مستوى معنوية (a=0.05).

- هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين عنصر الهيكل التنظيمي و أداء الموارد البشرية بنسبة ارتباط 76% عند مستوى معنوية (a=0.05).
 - هنالك علاقة ارتباط وموجبة بين نمط الاتصال و أداء الموارد البشرية بنسبة 68% عند مستوى معنوية (a=0.05).
 - هنالك علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز و أداء الموارد البشرية بنسبة 58% عند مستوى معنوية (a=0.05).
 - هنالك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرار و أداء الموارد البشرية بنسبة ارتباط 43% عند مستوى معنوية (a=0.05).
 - ومن خلال الجزء النظري وحتى التطبيقي وجدنا إنّ الاهتمام بالمناخ التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .
- الخاتمة و التوصيات :**

- يمكننا أن نوضح بعض معوقات البيئة التنظيمية التي تمس جميع النواحي المتعلقة بالاداء في المؤسسة محل الدراسة ، و التي تنشأ من النظام أو من طبيعة التسيير المكتسب في المؤسسة الجزائرية، كذلك البيئة و الثقافة و خصوصيات المجتمع الجزائري كلها عوامل تحد من فعالية الاداء للمورد البشري ، فمثلا :
- في أغلب الأحيان هناك تنظيم جامد و دون إستراتيجية واضحة المعالم، فيسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف وسياسات المؤسسة ، حيث يكون التنظيم غير قادر و أحيانا غير راغب على تحقيق أهدافه.
 - متخذو القرار يفتقرون إلى الكفاءة ، المرونة و روح المبادرة .
 - في بعض الحالات تحتكر فيها المعلومات في مستويات معينة ، حيث أفراد المؤسسة يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة .
 - معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم ، بغض النظر عن خطئها أو صوابها .
 - بيئة العمل تؤدي إلى وجود مظاهر لعدم التقارب بين العمال لانعدام الثقة التي تنشأ عن طريق الاتصال الايجابي.
 - وجود التحالفات العمالية مما يغيب أو يشوه توفير المعلومات و البيئة المناسبة للعمل .

- إذن من أجل جعل البيئة التنظيمية أكثر ملائمة من حيث توفير مناخ عمل سليم يجعل الأفراد مهئين للتغيير و تقبل الأفكار الابتكارية في جميع المؤسسات الجزائرية لابد من :
- تطوير مهارات الاتصال بين الرئيس و المرؤوس و بين العاملين .
 - تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة و البيئة التي تعمل بها و إيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية و الخارجية التي تواجهها .
 - قدرة المؤسسة على مواكبة المستجدات و التحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها و قدرة أفرادها في التخطيط و التحليل و التفكير المبدع.
 - اكتساب المؤسسة المرونة التنظيمية من أجل مواجهة تغيرات البيئة و مختلف التحديات.
 - جعل الأفراد أكثر مرونة في مواقع العمل و على جميع المستويات أي تشجيع التجديد فيهم و محاربة الجمود.
 - محاولة التخفيف من الشعور بالإحباط بإتاحة الفرص .
 - جعل عوائق العمل كدافع من خلال حل المشاكل و تسييرها بعقلانية.
 - منح المكافأة التي تحظى بقبول الأفراد و فور تحقيق الأداء المرغوب .
 - توفير بيئة عمل ملائمة خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار و تفويض السلطات لان القيادة المنفردة بالقرارات قد تثير الصراع و يتم التحول من حالة التعاون لتحقيق الأهداف إلى حالة الصراع من اجل توجيه القرارات نحو تحقيق المصالح الخاصة.
 - النظر في شكاوي العاملين بجدية و اهتمام و عدم تعمد إهمالها .
 - العمل الجماعي و توفير الجو المحفز من اجل زيادة الاندفاعية نحو الإبداع.
 - المهارة في القيادة التي تضمن حسن الإشراف و توجيه الأفراد و اكتشاف المواهب و الأفكار الخلاقة لدى الأفراد.
 - تشجيع و دعم الثقافة التنظيمية .

قائمة المراجع :

- محمد القريوتي، (2003) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمانص148-149.

- كامل محمد المغربي(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المؤسسة، ط9 ، دار الفكر، عمان ، ص 303.
- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، (2005) قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة،
- كامل محمد المغربي(2009)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني والفرد في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ط5،، ص303
- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، ص294
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، (2009) السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، الشارقة، ، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، ص257
- زاهد محمد ديري، (2011) السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن،، ص309-310.
- محمد علي محمد، (2010) علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط3، ص 306
- طلال بن عايد الأحمد و آخرون، (2010) التنظيم و أداء المؤسسات بحوث محكمة منتقاة، القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، ص 227.
- عبد الله عبد الرحمن النميان، (2003) الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص37.
- راوية محمد حسن، (2000) ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص215.
- محمد سعيد أنور سلطان، (2003) السلوك التنظيمي، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ص219.
- صلاح الدين عبد الباقي(2005)، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مصر، الدار الجامعية، ص280
- عبد البارى ابراهيم درة(2003)، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، مصر، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، ص25.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي(2002)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، ص 16.

- أنس عبد الباسط عباس، (2011) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال:العلوم السلوكية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ص248-249.
- علي الضلاعين، (2005) أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، طبعة الثانية، مركز يزيد للنشر الاردن، ص135.
- حمود خضير كاظم، (2002) السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، ص169
- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، (2006) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، بسيوني اسماعيل، دار المريخ للنشر السعودية. ص 349-350.
- بلال خلف السكارنة، (2010) الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، ص116.
- القريوت، صبي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي، ط 3، عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع، ص200.