



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال

- تلمسان -



قسم: إدارة الأعمال

تخصص:

إدارة أعمال الصحة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة الإطارات المسيرة لمؤسسات الصحة العمومية - تلمسان -

إعداد الطالب (ة) لينة بن عمارة تحت إشراف: د/ مزيان التاج

المناقشة بتاريخ: 2019/ 06/26

لجنة المناقشة:

_الأستاذ : سعدي طارق الرتبة أستاذ محاضر "أ" رئيسا

_الأستاذ : مزيان التاج الرتبة أستاذ محاضر "أ" مقورا

_الأستاذة: رحالي سعاد آمنة الرتبة أستاذ محاضر "أ" ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء الأهداء

العلم غايته الحقيقة.....ووسيلته الفكر.....و أدواته المنطق.....و بالعلم و الخبرة يسير الإنسان بطمأنينة و ثقة..... فأزرع جميلا ولو في غير موضعه فلن يضيع جميل أينما زرع..... فنجد أن اول العلم الصمت و الثاني حسن الاستماع و الثالث حفظه، و الرابع العمل به، و الخامس نشره.

أهدي هذا العمل إلى القلب الحنون من كانت بجانبى بكل المراحل التي مضت من تلذذ و معاناة و كانت شمعة تحترق لتنير دربي.. والدتي العزيزة.

إلى عمر كروغلي الذي شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح، أسأل ربي أن يبقى عوننا لي دائما في ديني و دنيائي.
إلى توأم روحي و رفيقة دربي.. إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة، الى من رافقتني منذ ان حملنا حقائب صغيرة و معك سرت الدرب خطوة بخطوة و ماتزال ترافقني حتى الان "اختي العزيزة".

إلى شمعة النكاء و النور، إلى اخي العزيز أشكرك في نهاية مشواري على مواقفك النبيلة.

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن امي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت، إلى من كانوا معي في طريق النجاح و الخير، إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم، صديقاتي" لويزة، نور الهدى، مديحة، كريمة، نريمان، يامنة، سلمى، زينب".

إلى بنات خالتي سمية و نور الهدى و إلى جميع من يريدون لي التوفيق و النجاح و وجدتهم في الأوقات الصعبة كنتم عوننا لي و يد خير حفصكم الله لي و لأهلكم.

شكر و تقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعاتك.. و لا تطيب اللحظات إلا
بذكرك.. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

كما قال عليه ازكى الصلاة و السلام: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " الدكتور التاج مزيان" الذي لم يبخل عليا بنصائحه القيمة و
سهل لي طريق العلم و العمل، فكان من أحسن المشرفين.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الذين لم يلوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي و يخص بالذكر كل
من الأستاذ " إزناسني.ع." و الأستاذ " خالدي.م." فجزاهم الله كل الخير.

أيضا أتقدم بجزير الشكر إلى كل من قدم لي يد العون و المساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه
من أساتذة المدرسة.

إضافة إلى تقديم خالص الشكر و التقدير إلى كل من مدير الصحة و السكان " عبد القادر بغدوس" و مدير
مصلحة الموارد البشرية "برحال محمد" و باقي عمال المؤسسة على الاستقبال الجيد و فتح المجال لممارسة
تقرير التربص على أكمل وجه.

أما الشكر الذي من النوع الخاص الموجه إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، و من وقف في طريقنا و عرقل
مسيرة بحثنا، و زرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة البحث، و لولاهم لما وصلنا إلى
ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.....

الفهرس

- * * الإهداء _
- * * شكر و تقدير _
- * * الملخص _
- * * قائمة الجداول _
- * * قائمة الأشكال _
- * * قائمة الملاحق _
- * * المقدمة _
- 01ص..... الفصل الأول: السلوك التنظيمي _
- 02ص..... المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي _
- 02ص..... المطلب الأول: السلوك التنظيمي _
- 07ص..... المطلب الثاني: أهمية و أهداف السلوك التنظيمي _
- 09ص..... المطلب الثالث: نواتج السلوك التنظيمي _
- 10ص..... المبحث الثاني: محددات و نظريات، نماذج السلوك التنظيمي _
- 10ص..... المطلب الأول: محددات السلوك التنظيمي _
- 28ص..... المطلب الثاني: نظريات السلوك التنظيمي _

- _المطلب الثالث: نماذج السلوك التنظيمي.....ص29
- _خلاصة الفصل.....ص31
- _الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....ص34
- _المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....ص34
- _المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....ص34
- _المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.....ص36
- _المطلب الثالث: ابعاد الأداء الوظيفي.....ص36
- _المبحث الثاني: العوامل المؤثرة، العلاقة بين السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي.....ص37
- _المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....ص37
- _المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.....ص40
- _المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.....ص44
- _ خلاصة الفصل.....ص47
- _الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....ص50
- _المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة.....ص50
- _المطلب الأول: تعريف و نشأة المؤسسة.....ص50
- _المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية.....ص54

_ المبحث الثاني: عرض النتائج و تحليلها.....ص60

_ المطلب الأول: الأدوات المستخدمة.....ص60

_ المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج.....ص61

_ خلاصة الفصل.....ص86

_ التوصيات.....ص87

_ صعوبات الدراسة.....ص88

_ خاتمة.....ص90

_ قائمة المراجع.....ص91

_ قائمة المحتويات.....**

_ الملاحق.....**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 1.2.2	يوضح مخطط التكوينات -تلمسان-	39
رقم 2.2.2	يوضح الأجهزة المستعملة داخل المستشفيات	40
رقم 1.1.3	يوضح حالة تعداد المستخدمين.	53
رقم 2.1.3	يوضح المناصب العليا بالمصالح اللامركزية التابعة للدولة.	54
رقم 3.2.3	يوضح درجات مقياس ليكرت.	59
رقم 4.2.3	يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.	60
رقم 5.2.3	يوضح مصداقية الاحصائيات "معامل الفا كرونباخ".	61
رقم 6.2.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
رقم 7.2.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	63
رقم 8.2.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	64
رقم 9.2.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المهام	65
رقم 10.2.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية	65
رقم 11.2.3	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير المستقل	67
رقم 12.2.3	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع	69
رقم 13.2.3	يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي	71
رقم 14.2.3	يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي	72
رقم 15.2.3	يوضح العلاقة بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي	72
رقم 16.2.3	يوضح العلاقة بين الشخصية و الأداء الوظيفي	73
رقم 17.2.3	يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي	73
رقم 18.2.3	يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي	74
رقم 19.2.3	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي	74

75	يوضح العلاقة بين التكنولوجيا و الأداء الوظيفي	رقم 20.2.3
76	بيانات القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي	رقم 21.2.3
76	بيانات الشخصية و الأداء الوظيفي	رقم 22.2.3
77	بيانات الاتصال التنظيمي مع الأداء الوظيفي	رقم 23.2.3
78	بيانات متعلقة بالحوافز و الأداء الوظيفي	رقم 24.2.3
79	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمدى تأثير السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي	رقم 25.2.3
80	يوضح مجموع التكرارات و النسب المئوية	رقم 26.2.3
81	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	رقم 27.2.3
84	يوضح الإحصائيات المتعلقة بالنشاطات الاستشفائية للمؤسسات الصحية-تمسان-	رقم 28.2.3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح دور السلوك التنظيمي في المنظمة	رقم 1.1.1
38	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	رقم 1.2.2
55	يوضح نموذج الدراسة	رقم 1.1.3
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	رقم 2.2.3
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	رقم 3.2.3
79	يوضح مدى تأثير السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي	رقم 4.2.3

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	مجتمع الدراسة
03	يوضح نسبة اليد العاملة في السلك الطبي للمؤسسات الصحية_ تلمسان_
04	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية للمؤسسة الأم و الطفل_ تلمسان_
05	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية -غزوات-
06	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-مغنية-
07	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-ندرومة-
08	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-الرمشي-
09	يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-سبدو-
10	يوضح نتائج برنامج SPSS لخصائص العينة.
11	يوضح نتائج برنامج SPSS لإحصائيات العينة.
12	يوضح نتائج برنامج SPSS لمعامل الفا كرونباخ.
13	يوضح نتائج برنامج SPSS لمعامل الارتباط.

الإطار المنهجي للبحث

1_ المقدمة

2_ الفرضيات

3_ أهمية الدراسة

4_ أهداف الدراسة

5_ المفاهيم

6_ دواعي اختيار الموضوع

7_ المنهج المتبع

8_ تقنيات البحث

9_ الدراسات السابقة

10_ الحدود المكانية و الزمانية

11_ هيكلية البحث

1_ المقدمة:

تحظى الإدارة بمختلف أنواعها و عملياتها في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا، حيث تعمل جميع المنظمات على جعلها مركزا مهما و هذا باعتبارها المسؤولة على التطور و التقدم عن طريق إدخال التغييرات الضرورية في سلوك العاملين او في الطرق الإدارية، مما يؤثر على المسار الذي تسلكه المنظمة إيجابا أو سلبا، اي أن توجيه منظمة ككل و العمل على تسييرها بصفة عامة من الأولويات التي اتبعتها المجتمعات و الدول لكونها تهتم بتنمية القدرات الفردية و تلبية احتياجاتهم.

وبدأ من هذه الناحية كثر تداول مصطلح السلوك التنظيمي خصوصا في المجال الأكاديمي، لاعتبار هذا الموضوع من أهم الموضوعات في علم الإدارة اذ يمس كل عامل متواجد داخل المنظمة أيا كان حجمها و نوعها التي يعمل فيها، فدراسة السلوك التنظيمي و الإبحار في جوانبه المتعددة و الغوص فيها كالدخول في عالم مليء بالتجارب القيّمة، فلقد توجهت معظم المنظمات الكبيرة و المعقدة في أبحاثها إلى دراسة مختلف الاتجاهات السلوكية للعنصر البشري الذي يعتبر الحكم و القوة الدافعة لمختلف النشاطات المتواجدة داخل المنظمة فمن خلال التساؤلات الكثيرة التي تدور في أذهان المديرين و مختلف الإطارات المسيرة حول فهم و تفسير هذه السلوكيات التي تأتي من طرف الموظفين المتواجدين داخل المنظمة، فيلاحظ أنه نتيجة للتفاعل اليومي بين العاملين تحدث بعض أشكال السلوك التنظيمي الذي ينتج عنها ردود أفعال منا الممكن أن تؤثر سلبا في كثير من الأحيان على قدرة الأفراد على العطاء و من ثم يضعف أداء المنظمة كما يمكن أن تؤثر إيجابا على أدائها و هذا إلا اذا كان هناك تسيير جيد من طرف المدراء للرأس المال البشري.

وعلى هذا الأساس يعرف علم السلوك التنظيمي على أنه سلسلة من المعارف و المهارات التي يحتاجها كل فرد و بالتحديد كل مدير يريد ان يصل بالمنظمة ككل إلى النجاح و التميز، و من هنا أصبح موضوعا مهما في الإدارة إذ يسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد و المجموعات و يهدف إلى الكشف عن القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني و تدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية

بالفرد أو مرتبطة بالنواحي البيئية المحيطة به و من خلال ما سبق يتضح أن للسلوك التنظيمي بعض من المحددات و التوجهات التي يمكن أن تلعب دورا في استمرارية سلوك الفرد داخل المنظمة و إن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي تسبح فيها المنظمة بغية الوصول إلى مرحلة النجاح و تتجاوز الخلاف و الصراعات الضارة و الازدواجيات و التدخلات في الأوامر الذي قد يساهم في تذبذب و تراجع في الأداء الوظيفي للعمال و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى تراجع العملية الإنتاجية و أداء المنظمة بصفة عامة.

و عليه فإن فهم و دراسة السلوك التنظيمي تأثر بدرجة كبيرة على عنصر الأداء الوظيفي الذي يعتبر بدوره كهدف و غاية يراد الوصول لها و هذا من خلال الاستيعاب الجيد للسلوك الوظيفي للموظفين، إذ يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر أو أعمال أخرى في المستقبل من خلال الجهود المبذولة و مختلف القدرات التي يستخدمها للأداء وظيفته أو مهامه في المستوى المطلوب، و بالتالي فالأداء الوظيفي يعتبر المحور الرئيسي الذي تعمل من أجله جميع المنظمات فهو يشكل أهم أهدافها باعتبار العنصر البشري الجانب المؤثر و الفعال و انه الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح.

الأداء العالي ما هو إلا ناتج لجهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله موظف أو مجموعة من الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق استغلال الموارد المتاحة مع أقل تكلفة و إنتاجية عالية مع الحفاظ و مراعاة صحة الموظفين و راحتهم.

فمن خلال الدراسات السابقة تبين ان للسلوك التنظيمي أثر كبير على أداء العاملين و أن إدارته بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى نتائج مرغوب بها، فنجاح المنظمة مرهون بالإدارة الجيدة للسلوك التنظيمي للوصول إلى الأداء الجيد للعاملين مما يزيد بالضرورة من ترقية الأداء العام للمنظمة.

استنادا على ما سبق تتجه دراستنا هذه الى معرفة كل من السلوك التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للموظفين بصفة عامة لكن يتم تسليط الضوء على العناصر المهمة للسلوك التنظيمي و هذا تماشيا مع التخصص.

و بناء على هذا، تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

_ إلى أي مدى يؤثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية؟

و من خلال الاشكالية قمنا بوضع الاسئلة الفرعية التالية:

- هل للسلوك التنظيمي تأثير ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي؟
- هل يعتبر الأداء الوظيفي الصورة التي تعكس واقع السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الصحية؟

2_ الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية تبين أن السلوك التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي.
- عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها غير مرتبط بالسلوك التنظيمي فقط و إنما بعوامل اخرى.

3_ أهمية الدراسة:

_ يعتبر السلوك التنظيمي من أهم الموضوعات التي تهتم بالمشاكل الإدارية اليومية التي تواجهها مختلف المنظمات اليوم و خاصة منظمات معقدة في تركيبها كالمستشفيات و رغم هذا إلا انه لم يحظى بتلك الأهمية. و على هذا الأساس تذهب بنا دراستنا هذه إلى الأهمية العلمية لهذا الموضوع و المتمثلة في الوصول إلى النتائج المرغوب الوصول لها و التي قد تقيد منظماتنا اليوم باتخاذ إجراءات و تدابير مختلفة للاهتمام بالسلوك التنظيمي و طريقة تسييره، إذ من الممكن أن يكون كمرجع يستفاد منها في نواحي كثيرة مثل اتباع نمط قيادي جيد، وضع ثقافة تنظيمية هادفة

4_ أهداف الدراسة:

_ دراسة واقع السلوك التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية.

_ تحديد أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة الاستشفائية.

_ هدفت الدراسة أيضا إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

_ اختبار أيضا أثر المحددات في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

_ معرفة ما إذا كان عنصر السلوك التنظيمي هو فقط من يَأثر على الأداء الوظيفي أو هناك عوامل أخرى لها تأثير على الأداء.

5_ المفاهيم:

يمكن إيجاز التعريفات الاجرائية كما يلي:

- يعرف الأثر في هذه الدراسة بأنه: مدى مساهمة الدور الذي يتبناه السلوك التنظيمي في تحقيق الغاية و الهدف المراد الوصول له.
- السلوك التنظيمي: يعرف على أنه الاستجابات التي تصدر عن الموظفين، إذ يقوم أساسا بدراسة سلوك الموظفين في محيط تنظيمي للوصول إلى الفهم الجيد إلى هذا السلوك و التنبؤ به و السيطرة عليه.
- المحددات الفردية: و هي مجموعة من العوامل الفردية و التي ترجع الى التكوين النفسي للفرد و المتمثلة في الشخصية، الإدراك، التعلم، الاتجاهات النفسية الأخرى و التي ترجع دراستها لعلم النفس.
- القيادة التنظيمية: تقوم على حث الموظفين و تحديد الأهداف المراد الوصول اليها مع توجيههم، فهي في حقيقة الأمر تقوم على العلاقة بين كل من الرئيس و مرؤوسيه و معرفة احتياجات الأفراد و مطالبهم.
- الاتصال التنظيمي: و هو عملية هادفة تتم بين شخصين أو أكثر، و هذا لتبادل المعلومات الضرورية و يحدث هذا في إطار منظمة ما.

- **الثقافة التنظيمية:** و هي مجموعة من المبادئ و القيم و المعتقدات التي تشمل و تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد.
- **المحددات البيئية:** و هي مختلف العوامل التنظيمية التي تتواجد داخل المنظمة و التي تمس هيكلها التنظيمي و التكنولوجية المستعملة إضافة إلى البيئة المادية لها.
- **الأداء:** هو المستوى الذي يتم به اتمام المهام المكونة للوظيفة أي بمعنى آخر القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات في الوقت المحدد و بأقل تكلفة.
- **الأداء الوظيفي:** و هو قدرة الموظف على الوصول إلى الأهداف الموكلة إليه و هذا في إطار مهام الوظيفة التي يمارسها داخل المنظمة.

6_دواعي اختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع جعلتنا نختار الموضوع من بينها:

أ_ الاعتبارات الموضوعية:

_ السلوك التنظيمي يناسب التخصص (إدارة الخدمات الصحية و الإدارة بصفة عامة).

_ السلوك التنظيمي موضوع أو علم جديد و تحتاجه اي منظمة.

_ لا توجد دراسات كثيرة تتناول موضوع السلوك التنظيمي بصفة عامة.

ب_ الاعتبارات الذاتية: رغبة الباحثة في هذا المجال.

7_ المنهج المتبع:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة حسب اختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض و يحدد نوع منهج الدراسة، والذي يعرفه رشيد زرواتي على أنه مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الدارس بهدف تحقيق بحثه¹.

تأسيسا على ما تقدم فإن المنهج يبين مختلف الخطوات التي تم إتباعها و الاعتماد عليها خلال هذه الدراسة و هذا للوصول في الأخير إلى النتائج و الأهداف التي تم وضعها، و بما أن موضوعنا هذا يهدف إلى معرفة آراء و وجهات نظر المدراء و مختلف الإطارات المسيرة محل الدراسة حول الأداء الفعلي للموظفين و كذلك مختلف السلوكيات الصادرة منهم و كيفية التعامل معها، فإن الباحث يرى أن المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة هو التالي:

المنهج الوصفي التحليلي: و الذي يسمح لنا بجمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المراد دراستها و في الأخير وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها مع اختبار صحة الفرضيات باستعمال الوسائل الإحصائية.

8_ تقنيات البحث:

من الضروري أن يعتمد الباحث في مجال العلوم الاقتصادية و علوم التسيير على تقنيات معينة في جمع البيانات، و باعتبار تقنيات البحث هي الوسائل التي تسمح لنا من جمع المعطيات الميدانية هذا ما يجعلها الوسيلة الأساسية، و عليه فإن عملية اختيار أدوات البحث الملائمة تساهم في الحصول على بيانات دقيقة و كما كان الحال قد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداتين لجمع البيانات:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، ط1، 2002، ص119

▪ الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاقتصادية، وهي التي تحظى بانتشار كبير لما تتمتع به عن غيرها من الأدوات الأخرى و هذا للاختصار الجهد و تسهل لنا عملية معالجة الإشكالية المطروحة.

و بالتالي ففي دراستنا هذه يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي اعتمدنا عليها لجمع البيانات من الميدان و قد كانت موجهة إلى مختلف الإطارات المسيرة للمؤسسات الصحية إذ كانت تحتوي في مضمونها على أسئلة تعكس الانشغالات التي تم طرحها في الإشكالية، فتضمن الاستبيان المحاور الآتية:

▪ **المحور الأول:** بيانات متعلقة بالسلوك التنظيمي.

▪ **المحور الثاني:** بيانات متعلقة بالأداء الوظيفي.

▪ **المحور الثالث:** العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

التقسيمات تكون حسب الأسئلة الفرعية الموضوعة أعلاه.

▪ **المصادر التي منها تم الحصول على بيانات الدراسة:**

• **المصادر الثانوية:** و تتمثل في المراجع و هي الكتب، الدراسات السابقة، المواقع الإلكترونية.

• **المصادر الأولية:** و المتمثلة في الاستبانة.

9_ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات في موضوع السلوك التنظيمي قليلة أي أنه لا توجد دراسات السابقة بصفة متخصصة فيه، لكن نجد بعض الدراسات التي مست موضوع السلوك التنظيمي من جوانب معينة، أي أنها تناولت متغير من متغيرات السلوك التنظيمي، كأثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، أثر

الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أما فيما يخص الدراسات التي تناولت السلوك التنظيمي بصفة عامة، سنتطرق للبعض منها فيما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة:

_ الدراسات الأجنبية:

و التي تناولت السلوك التنظيمي بصفة عامة و المتمثلة في:

1/ دراسة بعنوان: إدارة السلوك التنظيمي و تقييم الاداء الوظيفي، رافت سمير مسعد.²

تمثلت أهمية هذه الدراسة في معرفة الدور المهم الذي يلعبه سلوك الأفراد داخل المنظمة و هذا باعتباره القاعدة الأساسية لتحسين مستوى الإدارة و جعل الأفراد و الجماعات أكثر إنتاجية، و قد كانت دراسة الحالة بوزارة التخطيط العمراني بولاية الخرطوم و هذا بهدف معرفة كيفية الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة عملية، إضافة إلى أن مجتمع الدراسة قد تمثل في كافة العاملين بالإدارات الهندسية المختلفة بالوزارة من مدراء إدارات، و رؤساء أقسام.

أما الطريقة التي تم إتباعها في اختيار عينة الدراسة هي الطريقة العشوائية الطبقية، إضافة إلى أنه تم استخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss في تحليل البيانات و إظهار النتائج النهائية و تعميمها على مجتمع الدراسة.

و من بين النتائج التي تم التوصل إليها:

_ ظروف العمل و البيئة المادية غير ملائمة.

_ أسلوب الاشراف و التوجيه من قبل الإدارة غير مرضي.

² رافت سمير مسعد، ادارة السلوك التنظيمي و تقييم الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة التشييد، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، 2016.

_ ضعف عملية التنسيق و تبادل المعلومات بين الادارات.

_ عدم العدالة في توزيع الحوافز، إضافة الى عدم توفر وسائل لاكتساب الخبرة.

_ عدم وجود نظام محدد لتوزيع الفرص للتدريب على العاملين مع عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي بالوزارة.

2/ دراسة بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، عبد الحق علي ابراهيم.³

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، و لتحقيق هذا الهدف تم اخيار كعينة للدراسة ثلاث مصارف تجارية، وقد كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجم البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 220 مفردة، اذ أُخضعت للتحليل باستخدام برنامج **spss**، و لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و هذا راجع لموضوع الدراسة، و في هذه الدراسة تم وضع نموذج يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي وهذا بغية الوصول للإجابة على اشكالية الدراسة. أما فيما يخص نتائج الدراسة كان أهمها ما يلي: _ للثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على مستوى أداء المصارف.

_ جودة الأداء تتأثر سلبا بضغوط العمل و الصراع التنظيمي.

_ هناك أثر سلبي لضغوط العمل و الصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء.

_ إضافة الى ان هذه الدراسة توصلت الى ان بيئة المنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي و الاداء بالمصارف.

³ عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.

ثانيا: الدراسات التي تناولت اتجاهات أخرى التي تأثر على الأداء الوظيفي:

_ دراسات وطنية:

1/ دراسة بعنوان: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، شاين نوال⁴.

هدف هذه الدراسة معرفة تأثير القيادة على أداء العمال و هذا عن طريق تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة اذ كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي ب -الميلية-، حيث توجهت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية في مختلف المستويات الأشرفية، و قد اعتمدت هذه الدراسة لتحقيق أهداف البحث طريقة العينة الطبقيّة العشوائية المنتظمة إضافة إلى أن منهج البحث كان المنهج الوصفي التحليلي، و بالنسبة لتقنيات البحث فقد تمثلت في الاستبيان و الملاحظة، و بعد تحليل مختلف هذه الأدوات توصلت إلى النتائج التالية:

_ العمال داخل المنظمة يتأثرون بصفة او بأخرى بالنمط القيادي لمسؤوليهم و حسب الدراسة فان النمط الديمقراطي هو النمط الذي يفضل العمل به و هذا للوصول إلى نقطة التفاهم و الارتياح في العمل.

_ نقطة المشاركة في اتخاذ القرارات من بين النقاط المهمة التي يتم استعمالها في حل مشاكل العمل، فالمشاركة مع العاملين و أخذ بعين الاعتبار آرائهم و وجهات نظرهم يؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي لهم و رضاهم.

_ من بين النقاط السيئة التي تذبذب العمل داخل المنظمة هي العلاقات السيئة التي يسودها جو من الغموض و الشك و الكراهية، اضافة إلى الرقابة الصارمة و المتابعة الدقيقة تؤدي إلى عدم الارتياح في العمل و نقص في مردودية العمال.

⁴ شاين نوال، تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2012.

2/ عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، محمد شاطري.⁵

تم التعرف خلال هذه الدراسة على الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، حيث كانت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة-، و قد تم الاعتماد في انجاز هذا العمل على طريقة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الاساتذة و تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، و قد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

_ الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في توجيه الأفراد و التأثير عليهم.

_ الثقافة التنظيمية تلعب دور مهم في رفع أداء الأفراد داخل المؤسسة.

_ تسمح بتنمية روح التعاون و المشاركة بين أفراد المنظمة.

_ نصل من خلال بناء ثقافة تنظيمية إلى التقليل من الصراع و الخلافات التي تحدث أثناء العمل.

3/ عنوان الدراسة: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرام.⁶

يعتبر التحفيز عنصرا مهما تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية لأنه يلعب دور مهما في التأثير على مردودية العنصر البشري، و هذه الدراسة ينصب هدفها في معرفة الأهمية التي يوليها تحفيز المورد البشري و قد كانت الدراسة الميدانية في مركز التكوين المهني و التمهين للإناث، أما فيما يخص العينة فقد كانت عينة عشوائية، اضافة إلى أنه تم استخدام برنامج SPSS و هذا لتحليل أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبانة، و عليه من بين النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية تحليل البيانات و استخدام مختلف الأساليب الاحصائية و تحليل نتائجها توصلت الدراسة إلى:

⁵ محمد شاطري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة لميل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015/2016.
⁶ بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرام، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، 2015/2016.

_ يعتبر عنصر التحفيز أداة مهمة من خلالها يمكننا الوصول إلى الأداء العام للمؤسسة.

_ من خلال التحفيز تزداد مردودية المورد البشري.

_ لا نجد هناك ظواهر الإهمال و التسبب الإداري بالمؤسسات التي تقوم على تحفيز عمالها.

_ يتم خلق روح المنافسة و الإبداع في العمل عند توفر عنصر التحفيز و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

4/ عنوان الدراسة: بيئة العمل الداخلية و اثرها على الأداء الوظيفي، سهام بن رحمون.⁷

تعتبر البيئة الداخلية المحيط الذي يأثر بصفة مباشرة على الأداء الوظيفي للعامل المتواجدين داخل هذه البيئة، فهذه الأخيرة تشمل كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة إضافة للبيئة المادية و بالخصوص عنصر التكنولوجيا، فهذه الدراسة يتمثل هدفها في معرفة الدور الذي تلعبه هذه البيئة، و قد كانت الدراسة على مجموعة من المعاهد و الكليات بولاية باتنة و كانت الاستمارات موجهة الى الأساتذة لهذه المعاهد، كما كانت نوع العينة عنقودية اضافة إلى المنهج المتبع كان المنهج الوصفي التحليلي، و عليه من بين النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

_ يتحقق الأداء الوظيفي عند توفر الشروط الضرورية للعمل و التي تسمح له بأداء مهامه في المستوى المفروض.

_ رضا الإداريون من عناصر البيئة الداخلية للعينة المدروسة منخفض بنسبة %50.

_ بيئة الداخلية تأثر بدرجة كبيرة على دافعية الموظفين في أداء مهامهم.

⁷ سهام بن رحمون، بيئة الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014/2013.

5/ عنوان الدراسة: فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي، بوخاري محمد.⁸

تتلخص اشكالية هذه الدراسة في معرفة ما مدى تأثير فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية، إذ كانت العينة موجهة إلى أساتذة المتوسطة، و قد تم اختيار المنهج الكمي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة للعلاقة الموجودة بين فعالية الاتصال و لأداء الوظيفي، إضافة الى ما سبق تم استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات التي تهتم الموضوع و في تحليل هذه البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS، و قد كانت نتائج التحليل كالتالي:

_ يرتفع أداء الوظيفي للأساتذة للعمال من خلال السلوكيات الجيدة و الايجابية للمدير او للمسؤول

_ العلاقات الجيدة بين المسؤول و عماله من خلال لاحترام و الهدوء و الاتزان في النقاش و اتاحة الفرصة للآخرين و عدم اتخاذ القرارات بصفة فردية

_ إصغاء المدير لمروؤسيه و محاولة الاتصال بهم بصفة مستمرة.

10_ الحدود المكانية و الزمنية:

لقد استهدفت هذه الدراسة مديرية الصحة و السكان لولاية _تلمسان_ و المؤسسات الصحية العمومية الموزعة عبر تراب ولاية تلمسان هذا ما بين الفترة الممتدة من 2019/04/20 الى 2019/05/29.

11_ هيكلية البحث:

تري الباحثة أن أحسن طريقة تمكنا من الاحاطة بجميع نواحي الموضوع و الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، هي تقسيم الدراسة الى جزأين أساسيين هما كالتالي:

الجزء الاول الذي يهتم بالإطار النظري للدراسة، إذ اشتمل على فصلين نظرين و هما كما يلي:

⁸ بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ورقلة، 2010/2011.

▪ **الفصل الأول** جاء بعنوان السلوك التنظيمي، تم فيه التعرف على ماهية السلوك التنظيمي، إضافة إلى توضيح أهمية دراسة هذه الظاهرة و المحددات التي يتكون منها، زيادة إلى عرض أهم النظريات و النماذج التي حاولت تفسير السلوك التنظيمي.

▪ **الفصل الثاني** جاء بعنوان الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، إذ تم التطرق في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم الأداء الوظيفي، و معرفة مختلف العوامل المؤثرة على الأداء مع تحديد معايير القياس و أهميته، و في الأخير توصلنا إلى معرفة العلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

الجزء الثاني يهتم بالإطار التطبيقي للدراسة، و الهدف منه هو اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، و يشتمل على فصل واحد نوضح فيه ما يلي:

_ التعريف بالمنشأة محل الدراسة، و معرفة مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى اثبات صدق و ثبات أداة الدراسة، مع عرض الأساليب المهمة للمعالجة الإحصائية.

_ تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية، أي يتم وصف و تحليل و تفسير للإجابات أفراد العينة، بهدف الوصول إلى اختبار الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة.

_ في الأخير استعراض خاتمة الدراسة التي من خلالها يتم عرض النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات التي تهم الموضوع و تخص عناصره.

السلوك التنظيمي

المسؤولية الاجتماعية

الإطار المفاهيمي

الفصل الأول: السلوك التنظيمي

أولاً: ماهية السلوك التنظيمي.

1_1_ مفهوم السلوك التنظيمي.

1_2_ أهمية و أهداف السلوك التنظيمي.

1_3_ محددات السلوك التنظيمي.

ثانياً: أبعاد، نظريات و نماذج السلوك التنظيمي.

2_1_ أبعاد السلوك التنظيمي.

2_2_ نظريات السلوك التنظيمي.

2_3_ نماذج السلوك التنظيمي.

الفصل الأول: السلوك التنظيمي.

لقد انصب الاهتمام المتزايد للمفكرين و الاقتصاديين و الباحثين على دراسة السلوك التنظيمي و محاولة معرفة الجوانب المهمة منه، سيما و أن الاهتمام الذي أولته المنظمات قبل هذا التاريخ ركز على الطُرق الفنية و مختلف الطُرق الكمية في الإدارة و غيرها من المظاهر التي لم تبدي أي اهتمام فيما يخص السلوك التنظيمي و هذا راجع الى أهمية هذه الجوانب في المراحل الأولى من تطوير المنظمات لمتطلباتها، لكن بعد هذه المراحل التي مرت بها المنظمات توجهت هذه الأخيرة باتجاه السلوك التنظيمي باعتباره يلعب دورا أساسيا في مساعدتها على تحقيق أهدافها، إذ أن عملية النهوض و التطوير التي يجب الوصول لها لا يمكن أن تحصل بالأطر المادية و الفنية التي قامت عليها متطلبات التطوير و الجدير بالذكر هو أن الفرد يعتبر الجوهر الرئيسي و الأداة الفعالة لتمكين أي منظمة على الصعيد الانتاجي أو الخدمي من تحقيق تلك الأهداف و هذا لاعتباره الرأس المال الحقيقي الذي يتفاعل مع الموارد لاستثمارية لتحقيق النجاح و التميز الذي تسعى وراءه أي منظمة.

و بهذا توجهنا في هذا الفصل إلى معرفة مختلف المفاهيم الأساسية التي يدور حولها السلوك التنظيمي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين اذ تم وضع المبحث الأول حول مختلف المفاهيم و العناصر بصفة مدققة أما المبحث الثاني قمنا بالبحث فيها حول كل من الأبعاد و النماذج التي يقوم عليها السلوك التنظيمي و هذا حتى يمكننا في الأخير الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم طرحها في مقدمة البحث.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

في بداية دراسة أي علم أو معرفة يتوجه الباحث إلى طرح بعض التساؤلات فيما يخص الإشكال الذي يعينه محل البحث. و لابد من اوضح فكرة انه اذا تكلمنا عن الأسباب يختلف عن الأهداف على الرغم من وجود تشابه قريب فيما بينهما، فالأسباب عادة تدور حول المبررات السابقة و الحالية التي جعلت من هذا الموضوع محل بحث بعض الباحثين للأهمية التي يوليها السلوك التنظيمي داخل المؤسسة اذ تعتبر الدراسات التي يدور حولها أكثر تعقيدا سيما و ان المورد البشري يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن تسييره و السيطرة عليه بالصورة الجيدة مقارنة مع الموارد الأخرى المادية و المالية و المعلوماتية. و على هذا الأساس يقدم لنا هذا المبحث تصورا عاما لموضوع السلوك التنظيمي و يرسم لنا الخطوط الرئيسية التي يتبلور عليها موضوعنا بالإضافة إلى معرفة مختلف عناصره و اهدافه و اهميته كمجال من مجالات المعرفة و البحث.

المطلب الأول: السلوك التنظيمي.

في وقتنا الحالي نحن بحاجة ماسة إلى معرفة سلوك الأفراد الموجودون داخل أي منظمة كانت عامة او خاصة حيث يتوجب علينا معرفة الاسباب التي ادت الى وجود هذا السلوك و سبب استمراره او التحول عنه الى الأفضل أو إلى الأسوأ حيث نرى في الوقت الراهن معظم المدراء يسعون وراء الفهم الجيد لي هذه السلوكيات و محاولة تسييرها بالطرق الملائمة لها لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية. و على الرغم من اعتبار السلوك التنظيمي مجال رأى معرفة كبيرة و هذا من خلال الأهمية التي يتولها من قبل الإدارات المعاصرة، و بناء عليه سيتوجه بنا الحال أولا إلى تحليل مفهوم السلوك التنظيمي كالتالي:

1.1.1- مفهوم السلوك التنظيمي:

للتطرق لمفهوم السلوك التنظيمي سنلقي الضوء على السلوك الانساني كتمهيد للدخول للمفهوم الأساسي

المرجى البحث فيه و هذا كالتالي:

1-1: تعريف السلوك:

يرى ماهر أن السلوك هو "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. و يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي او تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك"⁹، و بالتالي فالسلوك هو استجابة تغيير أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

2-1: تعريف السلوك الانساني:

السلوك الانساني سلوك حيوي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة، بعضها ينتمي إلى الماضي و بعضها ينتمي إلى البيئة الراهنة الحاضرة، اصف إلى ذلك ان التكوين العضوي لهذا الفرد يقوم بدور هام في تشكيل سلوكه ازاء هذا الموقف.¹⁰

3-1: تعريف السلوك التنظيمي:

سيزلافي دوالاس يرى أن السلوك التنظيمي هو "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم و ادائهم، فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و اهدافها"¹¹.

و كتعريف آخر للسلوك التنظيمي " هو الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الانسان في المنظمات " او هو " الدراسة العلمية للجوانب الانسانية في المنظمات بما في ذلك سلوك الافراد و سلوك الجماعات و تفاعلها مع الهيكل التنظيمي و العمليات و الحضارة، بهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية.¹²

⁹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1995، ص 22.

¹⁰ احمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتزمة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط10، ص 334.

¹¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، جدة-عمان، ط1، 2009، ص 11.

¹² بشير الخضرا و اخرون، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2009، ص7.

و يعرف استيفن روبنز السلوك التنظيمي بأنه " الدراسة المنظمة للاتجاهات و الأفعال للأفراد العاملين في المنظمة" حيث أن هذا المفهوم ينطوي على حقيقة مفادها بان المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، يعمل في اطارها الافراد لتحقيق اهداف معينة و لذا فان هناك انماط سلوكية تؤثر بشكل او باخر على سبل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فعالية و يمكن تحديد هذه العوامل المؤثرة على الانجاز داخل المنظمة بمايلي: -
الانتاجية - الغيابات - دوران العمل - المواطنة.¹³

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، و من أهم المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد كمستوى لتحليل الادراك و الشخصية و الدوافع و الضغوط و القيم، و كذلك فإن سلوك الجماعة يتحدد من خلال طبيعة عملية الاتصال و القيادة و أسلوب اتخاذ القرارات و ديناميكيات جماعات العمل الصغيرة في المنظمة و طبيعة عمليات الصراع، اما سلوك المنظمة كنظام متكامل فيتأثر بعوامل كثيرة من أهمها نوع التكنولوجي المستخدم و طبيعة الاستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها و فعاليات عمليات التغير و التطوير التنظيمي.¹⁴

و يظهر مما سبق أن السلوك التنظيمي يلعب دورا يستحق العمل عليه و هذا من ناحية التأثير على أداء و سلوك المنظمة اضافة الى أن سلوك الفرد يتأثر ايضا بما يسود في المنظمة من ضوابط الوظيفة، جميعها تعمل على تكيف سلوكيات الأفراد و تصرفاتهم بالمنظمات.

و الجدير بالذكر أنه تم بناء السلوك التنظيمي عن طريق علوم مختلفة قد ساهمت في الأخير بقيامه و التي نذكرها فيما يلي:

¹³ خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي و انعام الشهابي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، القاهرة، ص 21.

¹⁴ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي " بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص 19.

2.1.1_ علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

من الضروري معرفة العلوم الاجتماعية التي لها علاقة بالسلوك الإنساني، إذ استفاد السلوك التنظيمي من مختلف هذه العلوم خلال فترات زمنية طويلة، و فيما يأتي نوضح بوضعنا فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية التي لها صلة بعلم السلوك التنظيمي:¹⁵

1- علم النفس:

و هو العلم الذي يهتم بفهم السلوك الإنساني و مختلف الجوانب التي تؤثر على هذا السلوك، و التي يمكن من خلالها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً، ثم التحكم فيه، و نجده يتضمن تعبير السلوك الذي هو كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة و تصرفات، و نجد علم النفس ينقسم إلى:

- علم النفس الصناعي: و تمحور هذا العلم بدراسة المشكلات النفسية للموظفين، فنجد معظم المديرين يهتمون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، إذ يساعد هذا الأخير على زيادة الانتاجية و اهداف الادارة.

- علم النفس الإداري: و يقوم على دراسة و محاولة فهم العلاقة بين كل من الادارة و العاملين، اضافة الى محاولة فهم المشكلات السلوكية التي تواجهها الادارة و مختلف الاساليب المعتمدة للتغلب عليها.

- علم النفس العلاجي: فمن خلال هذا العلم يمكننا معالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان.

و من اهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي ما يلي:

* الإدراك

* الشخصية

* الاتجاهات

¹⁵ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص ص 45-46.

* التعلم

* الشعور او الاحساس

2- علم الاجتماع:

يعتبر الموضوع الاساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع و العلاقات الاجتماعية و غيرها من العوامل التي تؤثر لنا على سلوك الفرد، فلعلم الاجتماع ثلاث مجالات و المتمثلة في:

- المجتمع: تعتبر دراسة المجتمع من اهم المجالات التي يجب اخذها بعين الاعتبار، اذ يمثل المجتمع كيان كلي يتكون من الكثير من المجتمعات و الجماعات.
- فالمجتمع هو النظام الذي يوجه سلوك الافراد و هذا اعتمادا على وسائل مختلفة.
- الجماعات: فعلم الاجتماع يهتم ايضا بدراسة الجماعات التي يتم من خلالها بناء المجتمعات، و تشمل مختلف السلوكيات في الجماعة و التي تتكون من فردين او اكثر تجمعهم مبادئ او قيم معينة.
- النظم الاجتماعية: و المقصود بها مجموع القواعد و القوانين و القيم المعترف بها و التي تحكم سلوك الفرد.

3- علم الأنثروبولوجيا:

و هو العلم الذي يطلق عليه علم الاجناس او بما يعرف علم دراسة الانسان و سلوكياته التي تعلمها من البيئة المحيطة به، و يمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا الى قسمين:

_ المادية و تختص بدراسة صفات و مقاييس الجسم الانساني و البحث عن اصوله و مراحل تطوره عبر العصور.

_ الحضارية و التي تختص بدراسة حضارات الشعوب و اساليب الحياة، اي دراسة الاثار و الضارات القديمة و دراسة البناء الاجتماعي... الخ

فالسلوك التنظيمي في الأخير نجده قد استفاد كثيرا من العلوم الاخرى، فالتعرف على هذه العلوم يساعد المختصين في إدارة المنظمات على الفهم الجيد لسلوك الافراد داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف السلوك التنظيمي.

1.2.1_ أهمية السلوك التنظيمي:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين و العاملين، و أيضا للمستهلكين او المستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة، أن تفهم طبيعة و عناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين و الموظفين. كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعياً، أن السلوك التنظيمي ك مجال للدراسة يهتم بتوضيح و تفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية و بين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى، كما أن هذا التغيير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، و من ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة و الفعالية لهذه المنظمات، و أخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن مشاكل العنصر البشري و الفرص و المشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، و من هنا فإن الدارسين و الممارسين المهتمين بإدارة المنظمات بحاجة ماسة الى مستوى معين من المعرفة فيما يخص السلوك التنظيمي.¹⁶

و من و جهة النظر المعاصرة تتمثل اهمية دراسة السلوك التنظيمي نتيجة للأسباب التالية:¹⁷

_ سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الانسانية في المجتمعات المعاصرة، فكل منا يقضي جل حياته في منظمات تمت تنشئته من خلالها او يعمل فيها او يتعامل معها.

_ يؤدي تواجد الناس في المنظمات الى ظهور انماط التفاعل الانساني المختلفة من تعاون و تنافس و اختلاف و صراع و هذا يؤثر على كفاية الافراد و الجماعات و من ثم على فاعلية المنظمة. و هذا النوع يدعو الى الدراسة العلمية لمظاهر التفاعل الانساني لفهمها و الاستفادة منها.

_ هنالك فجوة بين الجوانب الرسمية النظرية المثالية في المنظمات وواقع السلوك للأفراد و الجماعات، و وجود هذه الفجوة يدعونا إلى دراستها و معرفة اسبابها بالطرق العلمية.

¹⁶ سامر جلة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

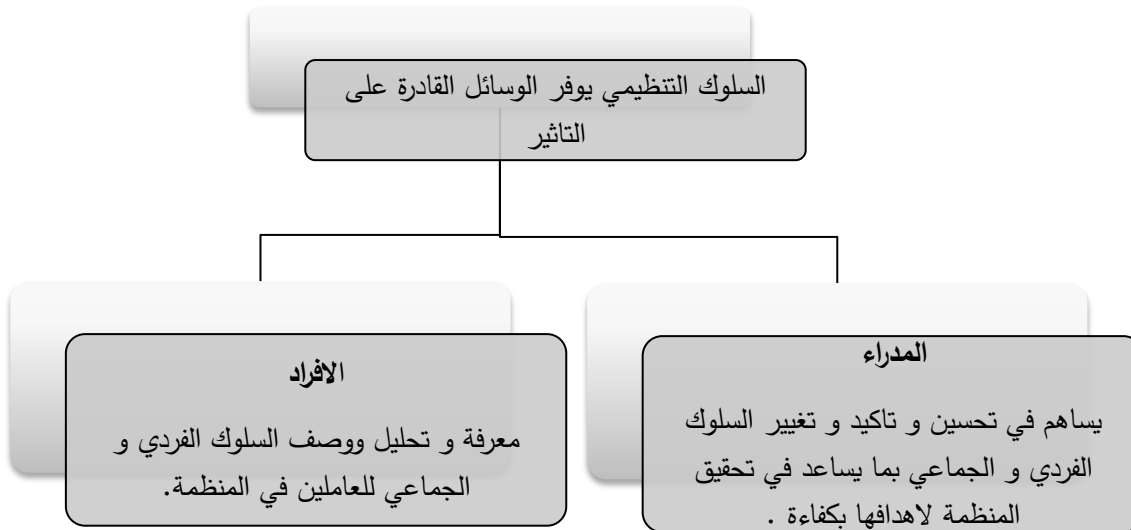
¹⁷ بشير الخضرا و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

_ هنالك فجوة بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمات التي يعملون فيها، و هذا يدعونا إلى دراسة الحاجات و الأهداف و معرفتها بالطرق العلمية.

_ إن المنظمات جزء هام من المجتمع الذي تعمل فيه، و العاملون فيها هم القطاع الأكبر من المجتمع و فهم هذا القطاع هو عنصر هام من عناصر فهم المجتمع.

إضافة إلى مختلف هذه العناصر نجد أيضا ان اهمية السلوك التنظيمي تكمن في الدور الذي يقوم عليه، اذ يعمل على تحقيق الأبعاد التي تستهدفها المنظمة في التطوير و التغيير و التحسين المستمر لأداء العاملين لديها من خلال ما يلعبه من دور فعال في هذا المجال، و الشكل التالي يوضح لنا دور السلوك التنظيمي في المنظمة كلاتي:

شكل رقم(1.1.1) يوضح دور السلوك التنظيمي في المنظمة



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص26.

2.2.1_أهداف السلوك التنظيمي:

لاحظنا قبل قليل وجود أسباب كثيرة مهمة تدعو الى دراسة السلوك التنظيمي المنظمات و لاحظنا كذلك اننا ميزنا بين اسباب دراسة السلوك التنظيمي و اهدافه مع قرابة الترابط بين الأسباب و الأهداف.

و نستطيع تحديد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالأهداف التالية¹⁸:

- تبين لنا اثناء التعريف بالسلوك التنظيمي ان هدف السلوك التنظيمي هو زيادة الفعالية التنظيمية، و ربما يكون هذا هو الهدف النهائي او النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي، و هي نتيجة مركبة تتكون من عناصر اخر غير بشرية تساهم في الفعالية التنظيمية.
- الوصول الى مبادئ عامة او نظريات او تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الانساني في المنظمات، مما يساعد على فهم ذلك السلوك و تفسيره و التنبؤ به و التأثير فيه بما يساعد على تحقيق الفعالية.
- المساعدة على تقريب الفجوة بين العملي و النظري، و المثالي و الواقعي و الرسمي و الغير رسمي في المنظمات.
- معرفة الحاجات المختلفة للأفراد و العمل على تلبيتها خاصة حاجات النمو و التقدم و الانجاز.

المطلب الثالث: نواتج السلوك التنظيمي.

1.3.1_ نواتج السلوك التنظيمي:

للموظفين سلوكيات داخل اعمالهم تجعلهم يصلون الى نواتج معينة نريد ان تكون في الصورة الملائمة و من بين

و اهم هذه النواتج نجد:¹⁹

1- الأداء و الانتاجية:

و يمكن التمييز بين ابعاد الاداء التالية:

_ ان يحقق الافراد الاهداف و الاعمال المطلوبة منهم و هو ما يشير الى الفعالية في الاداء.

_ ان يستخدم الافراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون اسراف و هو ما يشير الى الكفاءة في استخدام

الموارد.

¹⁸ بشير الخضرا و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص10-11.

¹⁹ ميدون ايمان، الاتصال الداخلي و انعكاساته على اعادة تنظيم العمل، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايدي، 2017/2018، ص 47.

2- الرضا عن العمل:

و هو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه اعمالهم و مدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل على الاخص بالنسبة لعناصر اساسية في العمل، و من الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا في العمل كما ان غياب هو مؤشر اخر لعدم الرضا اضافة الى مؤشرات اخرى تعبر ايضا عن درجة الرضا و هذا ما يطلق عليه الارتباط الوظيفي.

المبحث الثاني: محددات و نظريات، نماذج السلوك التنظيمي.

يتضح أن السلوك التنظيمي علم يعمل في مضمونه على تفسير سلوك الافراد و العمل على التنبؤ به، و هذا للسيطرة عليه و التحكم في هذه السلوكيات، فالسلوك التنظيمي يعتمد على مجموعة من المحددات التي تبرز أهميته، و على هذا الاساس اهتم الباحثون به و قاموا بوضع مختلف النظريات و النماذج للفهم الجيد للأفراد و الوصول الى التحديد الجيد لسلوكياتهم.

فخلال هذا المبحث سيتم توضيح مختلف محددات السلوك التنظيمي، و طرح مختلف النظريات و النماذج التي تعمل على ايضاح سلوكيات الافراد و ايضاحها سيكون كالتالي:

المطلب الأول: محددات السلوك التنظيمي.

تسمح لنا عملية دراسة محددات السلوك التنظيمي في الوصول الى مجموعة من الاهداف و هذا سواء بالنسبة للفرد او المنظمة اضافة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعليه فسلوك التنظيمي محددات تسمح باستمرارية سلوك الفرد داخل المنظمة و ان اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد او للجماعة او للبيئة المحيطة بالمنظمة بغية الوصول الى النجاح و التميز و الابتعاد عن مختلف مصادر الصراع و التدخلات في الاوامر و ما الى غير ذلك و الذي قد يؤدي هذا الى تراجع الاداء و العملية الانتاجية داخل المنظمة.

1.1.2_المحددات الفردية:

سننتقل إلى هذه المحددات بصفة عامة، مع إيضاح مفهوم كل محدد و شرحه، لأنه عموماً ترجع المحددات الفردية أو بالأحرى يرجع تصنيفها إلى علم النفس أي أنها تهتم بالفرد نفسه و هي كالتالي:

_الإدراك:

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، و يتم ذلك عن طريق استعمال المعلومات و تنظيمها و تفسيرها، و تكوين مفاهيم و معاني خاصة.²⁰

و في تعريف آخر للإدراك نجد بانه: " العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم و تفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها"²¹.

وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله و كيف يفسر و يفهم المواقف و الاحداث من حوله، و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين و على تصرفاته و اتخاذه للقرارات.²²

_التعلم:

يعرف جلفورد *Guilford* " التعلم بأنه التغيير في سلوك الانسان و الذي ينتج عن وجود مثيرات"²³.

و هو الموضوع الذي يفيد المدراء و اصحاب السلطة و العاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم او كيف يتمكن من تقوية او اضعاف انماط معينة من السلوك.²⁴

²⁰ احمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، 2011، ص07.

²¹ د. روية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص05.

²² احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص51.

²³ سعيدان زكرياء و رواج الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص16.

²⁴ د.ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016، ص16.

و يوجد تعريف اخر يعرف التعلم كالتالي: " عملية تبدأ او يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة الا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على اساس النزاعات الفطرية او النضج او الحالات الوقتية للكائن الحي"²⁵.

توضح التعريفات السابقة ان التعلم يقوم على مفهوم التغيير الا ان هذا الاخير قد يتجه الا الافضل و يكون في صالح المنظمة و يساعدها للوصول الى الغاية المراد بلوغها من هذا التغير او العكس اي يكون هذا الاخير مكروها من قبل المنظمة و هذا راجع الى السلوكيات التي يتعلمها الافراد و يكتسبوها.

_الدافعية:

هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية الموظفين و بالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في اعمالهم.²⁶

و مهما يكن من امر فان معظم تعاريف الدوافع تنص على انها: " حالات فسيولوجية و سيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع الى القيام بأنواع معينة من السلوك تهدف الى التخفيض من حالة التوتر و استعادة الاتزان النفسي بعد اشباع الحاجة، اي ان الدوافع هي التي تقف وراء سلوكياتنا"²⁷.

و من خلال التعاريف السابقة نصل إلى أن الدافعية تعتبر عنصر مهم يستخدمه المديرين لحث الموظفين على زيادة مردوديتهم في العمل و هذا من خلال إتباع طرق مختلف تجعلهم في مرحلة الرضا الوظيفي و هذا لي تحقيق الاداء الجيد للمنظمة و الوصول إلى درجة الثقة و كسب الموظفين و تحقيق الولاء الوظيفي.

²⁵ د. عبد الله بن عبد الغني الطجم و د. طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر و التوزيع، ط4، 2003، ص157.

²⁶ احمد السيد كردى، مرجع سبق ذكره، ص4.

²⁷ الشيخ محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية ،لبنان، ط1، 1996، ص ص 82-83.

_الشخصية:

هناك أشخاص منهم من يتصف بالسلبية بينما يتميز البعض بالإيجابية و هناك من يتميز بالسكينة و الهدوء و آخرون يتميزون بالحركة و النشاط من هنا يمكننا التوجه للتنبؤ بسلوك الافراد و هذا عن طريق محولة فهم شخصية كل فرد.

إذ نجد أحد تعاريف جوردين البورت من بين التعاريف المشهورة للشخصية له " بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس و البدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة"²⁸.

و نقصد من خلال هذه التعاريف أنه من خلال الشخصية يمكننا تحديد طريقة تأثير كل شخص على الآخرين و هذا من خلال سلوك الفرد و مظهره الخارجي.

2.1.2_ المحددات الجماعية:

يعتبر السلوك التنظيمي أكثر تعقيدا، إذ أنه هناك محددات غير المحددات النفسية التي تؤثر و تتحكم في سلوك الفرد داخل المنظمة، و من بين هذه المحددات نجد العناصر الجماعية التي تلعب دورا هاما في تحديد مختلف السلوكيات، والمتمثلة فيما يلي:

1. القيادة التنظيمية:

تعتبر القيادة بمفهومها العام أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و اصدار الاوامر و الاشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف

²⁸ د. عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص29.

معين و بهذا المفهوم تجمع القيادة بين استخدام السلطة الرسمية و بين تأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الاهداف²⁹.

هناك تعريف عديدة لمفهوم القيادة، لا تخرج في مجملها عن كونها:

"الطريقة التي تساعد على التعرف و فهم كيفية اكتساب التصرفات و الانماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الانماط القيادية المناسبة"³⁰.

و يعرفها د. عبد الكريم درويش و د. ليلي تكلا بقولها: "هي مقدرة المدير على توجيه و قيادة مرؤوسيه بطريقة يسمح له بكسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و خلق التعاون بينهم هذا في سبيل تحقيق هدف بذاته"³¹.

"أما المدير هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه و هذا راجع للمنصب الذي يستغله، اذ يتوقع منه تقديم خدمة عالية و ان يعمل على التنسيق و الترابط بين العاملين معه و هذا لتحقيق الاهداف المرسومة"³².

فعلى سبيل المثال نجد ان "مدير المستشفى بصفته ممثل لمجلس الادارة و الناطق باسم المستشفى لابد ان يكون سلوكه دوما قدوة و تتمثل فيه جميع صفات القائد، وان تكون مصلحة المرضى في المقام الاول و تقابلها بالضرورة البحث على تحسين الأداء الوظيفي للعمال"³³.

و بالتالي من بين الأدوار التي يلعبها مدير المستشفى و المتمثل فيما يعرف ادوار عبر الشخصية، ضابط الارتباط، دور صانع القرارات نجد ايضا دور القائد أي انه يقوم على التأثير على سلوكيات المرؤوسين و العمل على توجيهها في الطريق الصحيح و تحفيزهم لتقديم الاحسن و هذا لامتلاكه مهارات انسانية اضافة الى كل من المهارات الفكرية و الفنية، فنجد لكل مدير مستشفى السلطة و جميع الصلاحيات التي تمكنه من القيام بمهام و واجبات مركزه الإداري.

²⁹ جاهل موسى و نويوة محمد، اثر المهارات القيادية على اداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص03.

³⁰ احمد السيد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص04.

³¹ بختي امال، القيادة الادارية و الاتصال في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة او بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص03.

³² د. شهرزاد محمد شهاب، مجلة القيادة الادارية و دورها في روابط العلاقات العامة، العدد 11، 2010، ص 102.

³³ فريد توفيق نصيرات، ادارة المستشفيات، اثناء للنشر، عمان، ط1، 2008، ص249.

و في ضوء ما سبق نصل الى ان المدير لا يقوم بمهمة واحدة فقط و انما على اداء مهام عديدة.

_ كيفية التعامل مع سلوك الموظفين: (34)

على أي مدير ان يعمل و ان يسيطر على سلوك الموظفين و ان يكون قادرا على التمييز بين السلوك السلبي للموظف و شخصيته.

مساعدة الاشخاص على التكيف و التلاؤم:

على المسؤول هنا او المدير بعد معرفته للسلوك السلبي للموظفين و سببه العمل على مساعدته مع التكيف مع الحالة و الوضع الجديد لمشكلته، اذ الخطوات الرئيسية التي عليه اتباعها تتمثل في المحادثة مع الموظف و معرفة اسباب هذا السلوك و الاهم ان يستمع اليه (المدير الجيد هو الذي يستمع جيدا)، و بعد هذه الخطوات تتبعها التالية:

- الاشارة الى التغييرات السلوكية المحددة و الملاحظة على العامل.
- التركيز على اجابة الموظفين و القيام بطرحها مرات عديدة حتى يتم التأكد من الاجابة الحقيقية.
- الوصول بالموظفين الى نقطة تجعلهم يطرحون خيارات متعددة للخروج من مشكلاتهم.

_ تراكم المشاكل و اثرها على ضعف رضا العمال و تصرفاتهم المهنية:

إن التحدث مع الموظفين في موضوع احترام تعليمات الادارة و تنفيذ الاوامر و الجد في العمل و الاخلاص، يجر الى الحديث عن مختلف تجاوزات الادارة و تراكم المشاكل، و فشل الادارة في حلها، مما يدفع الى عدم رضا الموظفين و تدميرهم، فالسلوك التنظيمي في المؤسسات العصرية للدول المتقدمة يتميز بالانضباط و الصرامة و الجدية، حيث يتوفر على اساليب و طرق لتشخيص المؤسسات و مواجهة المشاكل، من خلال اعتماد على ممارسات لصناعة القرارات و التنبؤ بالمشاكل و الاستعداد المسبق لمواجهتها، و من جهة اخرى نجد ان معظم المؤسسات الجزائرية تعتمد كثيرا على الطرق التقليدية في الادارة، اذ انها تنتظر حدوث المشاكل ثم البحث عن حلول لها، او انها

³⁴ عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر، عمان، 2008، ص 175.

تنتظر الحلول تأتي من جهات عليا، و على هذا الاساس قد تتراكم المشاكل احيانا دون قيام الادارة باي عمل او اقتراح حل لهذه المشاكل او التعامل معها بإيجابية، و في حالة الوصول الى حلول فيكون متأخرا جدا و هذا ما يصل بالمؤسسة الى سوء فعاليتها و فشلها.³⁵

_ مستويات الصراع او الخلافات:

على الرغم من انعدام اتفاق مشترك حول تصنيف الصراعات و تحديد مستوياته الا ان معظم الكتاب المهتمين بهذا الميدان يتفقون على المستويات التالية:³⁶

- الصراع بين الافراد.
- الصراع داخل الفرد نفسه.
- الصراع ضمن المجموعة الواحدة.
- الصراع بين المجموعات.
- الصراع داخل المنظمة.
- الصراع بين المنظمات.

_ انواع الصراع:

توجد انواع كثيرة للصراعات يمكن النظر اليها من خلال:

أ_ الصراع من حيث الوظيفة:⁽³⁷⁾

نجد فيه الانواع التالية:

³⁵ بوقلجة غياث، التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014، ص78.
³⁶ مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد1، عدد3، 1987، صص10-12.
³⁷ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003، ص81.

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الاهداف لطرفين داخل التنظيم او على مستوى المنظمة و ذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي و تطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة اكبر على تقديم حلول و مقترحات فعالة و ابداعية.
- الصراع غير الوظيفي: فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الاهداف و الحلول بشكل يترتب عليه تخريب و عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.

ب_ الصراع من حيث التنظيم: (38)

و هذا يتضمن نوعين من الصراع هما:

- الصراع المنظم: و هو الصراع المخطط له، و الذي يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، و يتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله.
- الصراع غير المنظم: و هو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، و الغياب عنه او تركه.

ج_ الصراع من حيث المضمون: (39)

و هنا يمكن الاشارة إلى:

- الصراعات الرسمية: وهي الصراعات الظاهرة، و تكون بين طرفين لهما الصفة الرسمية، و نعني بهما الادارة، او بالأحرى اصحاب الاعمال من جهة و النقابات العمالية، و قد سميت بالصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين اطراف معترف بها وفق القانون.

³⁸ اميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصفدي، عمان، 1992، ص151.

³⁹ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، بدون دار نشر، بدون بلد النشر، ط1، 1999، ص170.

- الصراعات غير رسمية: و هي صراعات داخلية غير معلنة، و هي تتم بين الجماعات غير الرسمية، اي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم و بين مشرفيهم، او حتى فيما بينهم.

د_ الصراع من حيث الاسباب:(40)

- صراع فكري أو ادراكي: اختلاف الآراء و المفاهيم و المبادئ و التصورات.
 - نزاع الاهداف: اختلاف الاهداف و ترتيب اولوياتها.
 - نزاع وجداني-عاطفي-: عدم اتفاق الاتجاهات و العواطف و الشعور.
 - نزاع سلوكي: تتنوع الافعال و التصرفات.
- و حتى يتم التخلص من السلوكيات السلبية ما على المرؤوسين الا تقديم النصيحة و العمل على بناء ثقة متبادلة بين العمال و المرؤوسين.

_ انماط القيادة:

اولا: من حيث سلطة القيادة.

نجد أنه يوجد نمطين للقيادة و هذا من ناحية سلطة القيادة و المتمثلة فيما يلي:⁴¹

_ القيادة غير الرسمية:

يظهر هذا النوع من القيادة الا في المواقف الاجتماعية التي يتم فرزها من العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو الامكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الاشخاص اذ يلعب الجانب الرسمي دور هام في ابراز هذا النوع من القيادة.

⁴⁰ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الاسلامية، بورسعيد، 2000، ص191.

⁴¹ نور الدين بورس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص63.

فالتباين الكبير في طبيعة الافراد و اختلاف قابليتهم و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم من بين العناصر التي تسمح بظهور هذا النوع من القيادة اذ تعتبر حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الافراد.

_ القيادة الرسمية:

و هذا النوع من القيادة يستمد السلطة في المنظمة من خلال مختلف التنظيمات الرسمية المتداخلة حسب طبيعة المسؤوليات الادارية، اذ يلعب الجانب الاشرافي هنا دورا هاما في ادارة مختلف أنشطة المنظمة حيث نجد فيها المدير هو الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الادارية اتجاه مرؤوسيه.

و يتأثر هذا النوع من القيادة الرسمية من المتغيرات على سبيل المثال حجم المنظمة و مدى تعقيدها و درجة وضوح التعليمات و الاوامر المستخدمة.

ثانيا: من حيث اساليب القيادة:(42)

- القيادة الأوتوقراطية:

ما يميز القادة ذوي الميول الاوتوقراطي انه هناك مجموعة من الخصائص المميزة لسلوكياتهم تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم و تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية اداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجازهم العمل.

- القيادة الديمقراطية:

يقف هذا النوع من القيادة بصفة كبيرة على العلاقات الانسانية و المشاركة و تفويض السلطة اي ان القائد هنا يعمل على اشباع حاجات مرؤوسيه و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم.

⁴² سعيدام زكرياء، روابح الاخضر، أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

_ القيادة الحرة او المنطقية:

تركز القيادة الحرة هنا جل اهتماماتها على حرية الفرد العامل في اداء العمل، و من بين الخصائص التي كشفت عنها الدراسات السابقة: _ اتجاه القائد في تفويض السلطة لمروسيه على اوسع نطاق و اتباعه لسياسة الباب المفتوحة في الاتصالات....

2. الاتصال التنظيمي:

و يهم هذا الموضوع اي مدير او عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، و كيف يمكن جعله بدون معوقات، و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، و المقابلات الشخصية و الاجتماعات.⁴³

ويمكن تعريف الاتصال كالتالي:

"انه العملية او الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص للأخر حتى تصبح مشاعا بينها و تؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر، و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات، اي اتجاه تسيير فيه و يؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب و الدراسة العلمية بوجه عام"⁴⁴.

أما فيما يخص الاتصال التنظيمي اذ نجد تعريفات كثيرة لهذا الاخير من بينها:⁴⁵

_ يعتبر الاتصال التنظيمي وسيلة مهمة تستخدمها المنظمة و المتواجد فيها في تحقيق اهدافها حيث نجد كافة الافراد العاملين في المنظمة يستخدمون شتى انواع الاتصال المختلفة من اجل السير الحسن لكافة الانشطة المراد تحقيقها، اذ ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمنظمة.

⁴³ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴⁴ حجاج امال و اخرون، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص 22.

⁴⁵ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008/2009، ص 37.

و من بين العناصر المهمة في الاتصال التنظيمي نجد كل من الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي، و يعرف

الاثنان كالتالي:⁴⁶

- الاتصال الرسمي:

و هي مختلف العمليات و الاساليب التي تعمل على نقل وجهة نظر ورغبات و تعليمات الادارة العليا و ايصالها الى الادارة التشغيلية، كما يتم ايضا نقل مختلف ردود الافعال و الاقتراحات للكوادر الادارية المتواجدون على في المستويات الادنى الى اصحاب صنع القرار و وضع الاستراتيجيات في المستويات العليا.

_ أساليب الاتصال الرسمي:

توجد اساليب كثيرة يتم استعمالها في الادارات للاتصالات الرسمية من بينها:⁴⁷

الاتصال الكتابي: و هي الاتصالات التي تفرغ في صورة كتابية و التي لا تزال معظم الادارات تعمل بها مثل: التعليمات، المنشورات، الخطابات... الخ، فمن بين طرق الاتصال الكتابي نجد كل من التقارير و النشرات الدورية و الخاصة اضافة الى الشكاوي التي تأتي من طرف العمال.

الاتصال الشفوي: و يكون عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و الملتقي، و من بين طرق الاتصال الشفوي الاجتماعات و الحديث الشفوي و الاتصال الشخصي المباشر.

الاتصالات المرزمة و المصورة: في هذا النوع يستخدم بكثرة الرموز او الالوان في التعبير و في كثيرا من الاحيان يستعمل الاتصالات المرزمة ايضا.

⁴⁶ حججاج امال و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴⁷ لاشي فروجة، الاتصال التنظيمي و دوره في الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة،

2016/2015، ص ص42-43.

- الاتصال الغير الرسمي:

لا تأخذ عمليات الاتصال داخل المنظمة الشكل الرسمي فقط، و إنما هناك انماط و اشكال اخرى للاتصال و المعروفة بالاتصالات الغير رسمية، و هنا يتم الاتصال بين الافراد بطريقة عادية دون اجراءات تحكم هذا الاتصال، و قد عبر ماك ميرري عن هذه التنظيمات الغير رسمية في شكل دوائر او خلايا و التي من خلالها يتم اضاح ان المدير يكون في المركز و باقي الافراد على مسافات و مراكز مختلفة، و من بين امثلة الاتصالات الغير رسمية نجد الشكاوى التي تبعت من طرف العمال الى المستويات العليا من السلم الاداري اضافة الى ما يدور من احاديث عن المشكلات الخاصة بالعمال داخل المنظمة، اذ قد حظيت الاتصالات الغير رسمية باهتمام كبير من طرف مختلف رواد المدرسة السلوكية و هذا للاعتبار ها العنصر المكمل للاتصالات الرسمية.⁴⁸

3. الثقافة التنظيمية:

للقافة التنظيمية دور هام في تحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة و الأداء الذي تتبعه و هذا بالضرورة من خلال تأثيرها على سلوك العمال و تصرفاتهم. و بالتالي فهي تساهم الى حد كبير في تحديد قيم الأفراد و تصرفاتهم المهنية التي يقوم عليها سلوك كل فرد داخل المؤسسة، اذ تعرف الثقافة التنظيمية كالتالي:⁴⁹

لقد عرف الكاتب **Gibson** و زملاؤه ثقافة المنظمة بانها " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة العمل من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و اشياء من صنع الانسان، و انماط سلوكية مشتركة... ان ثقافة العمل هي شخصيتها و مناخها او الاحساس، و ثقافة العمل تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الافراد..."

أما الكاتب كيرت ليوين **Kurt Lewin** فقد عرف ثقافة المنظمة بانها " مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله

⁴⁸ بوفالطة محمد سيف الدين، اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة،

2009/2008، ص 57.

⁴⁹ حسين حريم، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص ص 327-328.

فيها. و يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، او ثقافة وحدة تنظيمية، و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس، و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه. و في تعريف اخر اكثر وضوحا، ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها افراد منظمة او جماعة او وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات.

نلاحظ من التعريفات السابقة و غيرها، ان و جهات النظر و الآراء تركز على مضمون الثقافة، و هو يدور حول مجموعة قيم و افتراضات و اعتقادات و مدركات يشترك فيها الافراد العاملون في المنظمة و تمثل اطارا يوجه سلوك الافراد أثناء العمل و في علاقاتهم ببعضهم البعض و بالأخرين من خارج المنظمة. و حتى يتم توجيه سلوك الافراد في المنظمة و مساعدتهم على فهم البيئة المحيطة بهم يتوجه بنا الحال الى معرفة مختلف العناصر التي تقوم عليها ثقافة العمل و التي تساعد العاملين على تفسير الاحداث اليومية في المنظمة.

- أنواع الثقافة التنظيمية:

تأخذ ثقافة المنظمة صورا و اشكالا مختلفة، لكنها تقدم تفسيراً لمظهرها المتصل بالمنظمة و افرادها ككل و بيئتها، و المهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، و التميز بين مستوياتها. فتنقسم انواع الثقافة كالتالي:⁵⁰

• الثقافة القوية:

و هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، و نظرا للقوة الكبيرة لثقافة العمل فإنها تصل الى مستوى الهوية، حيث تكون اكثر تأثيرا على سلوك العاملين، اذ انها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك و بشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الاعضاء، مما يؤدي الى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك و يؤدي هذا الاجماع حول الغرض لزيادة التمسك و الولاء و الالتزام التنظيمي، و بالتالي تؤدي الى تقليل ميل العاملين لتترك المنظمة.

⁵⁰ يوسف مسعداوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص ص457-459.

• الثقافة الضعيفة:

و هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تقتصر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحيد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها.

كما تتميز بهشاشة و تذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة احيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، و بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات و التصرفات و عدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الافراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات.

• الثقافة المتطورة:

تهتم الثقافة المتطورة بضمان النجاح الدائم و المستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات و التكيف معها، و حسب *Khilman Ralph* فالثقافات المتطورة هي تلك التي تركز على فلسفة المنظمة و تصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار، و تركز على الثقة و حب العمل للأفراد بشكل تلقائي.

_ وظائف ثقافة المنظمة:

هناك وظائف عديدة للثقافة داخل المنظمة، إضافة الى ان انتقالها يكون في عدة اشكال بين العاملين و هذا ما يشدد و جودها و ضرورية الحفاظ عليها.

و من بين هذه الوظائف نجد ما يلي:⁵¹

- **تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية:** ان مشاركة العاملين المعايير و القيم و المدركات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.

⁵¹ ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2013، 1، ص ص320-321.

- تسهل الالتزام الجماعي: ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم: ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما. و لتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- مما سبق ذكره كنقاط حول وظائف ثقافة المنظمة هناك ما نستنتج ان للثقافة وظيفتين اساسيتين، و هما الوظيفة الاجتماعية و الوظيفة النفسية:⁵²
- **الوظيفة الاجتماعية:** تعتبر الرباط المتين الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، بالتالي فهي مهمة في تشكيل الجماعة و هذا من خلال: _ السماح بتكوين رؤية جماعية.
 - _ تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين اعضاء الجماعة.
 - **الوظيفة النفسية:** ما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد، فتأخذ على عاتقها حسب تعبير *G.Rocher* مهمة القولية و صقل الشخصية، فهي من يحدد الاذواق، الافكار و المعارف، التعبيرات و التصورات الفردية بواسطة المعايير و الاحكام و القيم، كما اطلق عليها فرويد "الانا الأعلى" و اعتبرها الجزء المؤدي الى اجتماعية الفرد.

⁵² يوسف مسعداوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص ص457-459.

الثقافة التسييرية في المؤسسات الجزائرية:

توجد اختلافات كثيرة بين المؤسسات من حيث الثقافة المهنية للموظفين و الممارسات التسييرية لها، و التي يمكن توضيحها فيما يلي:⁵³

1- التوظيف:

من بين المشاكل التي تواجهها جل المؤسسات العمومية الجزائرية، عدم احترام المعايير الصحيحة العلمية في التوظيف، فان ارتفاع مستوى البطالة و قلة التوظيف للعمال بالخصوص في القطاع العمومي، هذا ما دفع بالمسؤولين الى التدخل في عملية التوظيف هذه لصالح الاقارب و المعارف، و انما ليس على اساس الحاجة و الكفاءة، اذ في الاخير يرجع هذا كله سلبا على فعالية المؤسسات.

2- الترقية:

و عليه إن عدم تطبيق المعايير و الاساليب العلمية في التوظيف، إضافة إلى غياب استراتيجية واضحة في التدريب، أدى بعملية الترقية إلى افتقادها للأسس العلمية، فعادة لا توجد ترقية في المؤسسات، و اذ وجدت تكون خاضعة لمعايير ذاتية من بينها الاقدمية على الرغم من غياب الكفاءات الضرورية لشغل المنصب.

3- الحوافز و علاوات العمل:

تجد المؤسسات الجزائرية صعوبات في تحديد الحوافز، فهي تقوم على مبدأ تقديم الحوافز لجميع الموظفين سواء بدلو جهد ام لم يبدلوا، فهذا ما دفع بها إلى انعدام قيمتها أي انه تم نزع صفة التحفيز نحو بذل جهد أكبر في العمل.

⁵³ بوفلجة غياث، التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151 .

4-احترام الوقت و الانضباط في العمل:

إن المحيط الثقافي للمؤسسات الجزائرية لا يمنح الوقت و الانضباط حقهما، لهذا ليس من الغريب ان وجدنا في المؤسسات الجزائرية و خاصة القطاع العمومي ارتفاعا ملحوظا في نسبة التأخر عن مواعيد العمل و الخروج المبكر منه اضافة الى التغيب عن العمل، و غياب الصرامة في تنفيذ القرارات.

3.1.2_بيئة المنظمة:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل دقيق على البيئة المحيطة مما يساعد في دعم الاستجابة لها من خلال تلبية مطالبها التي لا تتعارض مع مصالح و اهداف المنظمة، وتساهم ايضا في تجنب الاثار الضارة سواء كانت مباشرة او غير مباشرة و ايضا تقدم للسلوك التنظيمي القدرة على التفاوض مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:⁵⁴

- تجنب التوقع داخل الذات و الخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت اثناء العملية التفاوضية و التكيف مع هذه المستجدات.
- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الالمام بأصول اقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض.
- التعرف على وظائف و ديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تحديد اولويات التفاوض و الوزن النسبي لكل عنصر متغير.

⁵⁴ احمد السيد كرى، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص06.

المطلب الثاني: نظريات السلوك التنظيمي.

و بسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي ظهرت الكثير من النظريات التي عملت على تفسيره، و يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:⁵⁵

1- النظرية السلوكية:

تنظر هذه النظرية الى مختلف الأنماط السلوكية للأفراد، و إنما تكون كنتيجة لبعض المنبهات التي تعمل على تحريك بعض الافعال و هذا ما ينتج انماط سلوكية مختلفة. فهي اذا تقدم تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الاخرى.

2- نظرية الرشد:

تبين لنا هذه النظرية ان الانسان له قدرات في المستوى من الرشدانية في تحديد انماط سلوكه، بما يتماشى مع ممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقا لتخيلاته و تصوراته، فالإنسان يبذل كل جهده حتى يشبع اكبر ممكن من الاهداف التي خطط للوصول لها.

3- النظرية الوجودية:

من بين النقاط التي تناولتها هذه النظرية هي أن الانسان يبحث عن مكان له في بيئته الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية المتغيرة و يتطلب على هذا التغيير متطلبات جديدة، اذ تركز هذه النظرية على تحليل الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

4- نظرية جشطالت:

تقول هذه النظرية ان البيئة التي يتواجد فيها الانسان مؤلفة من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها، و اذا حدث تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي الى حالة عدم توازن.

⁵⁵ سامر جلد، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص15.

المطلب الثالث: نماذج السلوك التنظيمي.

تهدف هذه النماذج الى محاولة التعرف على سلوك الفرد و طريقة معاملته، و هذا من خلال تفسير مختلف العلاقات القائمة من خلال المؤشرات التي يتعرض لها الافراد.

و هناك ثلاث نماذج اساسية لتفسير ودراسة السلوك داخل المنظمات و هي:⁵⁶

أ- نموذج السلوك الفردي:

و يقوم هذا النموذج على تفسير السلوك الانساني من خلال مبادئ ثلاث و هي:

_ مبدأ السببية: يوضح هذا المبدأ بان السلوك الانساني هو سلوك مسبب، أي لكل سلوك سبب، حيث اذا أراد المسؤول تفسير سلوك الأفراد لابد عليه بالبحث وراء أسباب هذا السلوك.

_ مبدأ الحاجة او الدافع: اضافة إلى الأسباب المحددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع تحرك سلوك الإنسان.

_ مبدأ الهدف: و يقصد بذلك أن الفرد يتبع سلوكا لتحقيق الهدف المراد بلوغه و تحقيقه.

و بالتالي نصل من خلال ما سبق ان لكل سلوك نابع من الفرد سببا دفعه و حركه لبلوغ الاهداف و الغايات المسطرة.

ب- نموذج السلوك بين فردين:

يركز النموذج الأول على المتغيرات الخاصة بالفرد و هذا لاعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك. اذ يبين أن الفرد يأتُر و يتأثر بالبيئة المحيطة به، و بالأفراد الذين يتعامل معهم باعتبار هذه الامور تؤثر على سلوكه.

⁵⁶ عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص41.

الإطار المفاهيمي: السلوك التنظيمي

فسلوك الفرد الاول اذا هو الذي يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، و لكنه يتأثر مع المتعامل معهم.

ج- نموذج سلوك الجماعة:

في النموذج السابق يوضح تأثير سلوك فرد على فرد اخر، لكن في نموذج سلوك الجماعة يوضح أن كل فرد في هذه الجماعة هو الذي يتفاعل و يشارك مع باقي اعضائها. و هذا لان سلوك الفرد يكون مرتبطا بسلوك الجماعة و عليه ان يستجيب لمطالبها حتى يحقق الفوائد لنفسه و للجماعة في نفس الوقت.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن عملية التركيز على فهم و تحليل مختلف سلوكيات الأفراد المتواجدين داخل المنظمة أمر مهم من جانب اعتبار العنصر البشري في وقتنا الحالي من أهم عناصر الانتاج أي أن نجاح المنظمة أو فشلها مرهون بعملية تسيير الرأس المال البشري لها، اذ يجب أن نقر و نعترف أنه اصبح من الصعب على مختلف الإدارات السيطرة و التحكم في سلوك جميع الموظفين و هذا راجع لكثرة المحددات و المتغيرات التي تتحكم و تؤثر في قيام السلوك هذا من جهة، أما من جهة أخرى ترجع الصعوبة إلى عدم استقرار هذه المحددات و المتمثلة في المحددات النفسية و البيئية و أيضا الجماعية، و على هذا الأساس أصبح علم السلوك التنظيمي يحتل و يستحوذ على أهمية و مكانة كبيرة عند معظم الباحثين و هذا لاعتباره عنصر رئيسيا في مساعدة المدراء و المرؤوسين على الفهم الجيد للعمال وبالضرورة يؤدي الفهم الجيد لهم للوصول بالمنظمة إلى الأداء الجيد و تحقيق النجاحات.

الأداء الوظيفي
الاجتهاد والجدارة

الإطار المفاهيمي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

1_1_ مفهوم الأداء الوظيفي.

1_2_ عناصر الأداء الوظيفي.

1_3_ أبعاد الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة، العلاقة بين السلوك

التنظيمي و الأداء الوظيفي.

2_1_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

2_2_ معايير قياس الأداء الوظيفي.

2 3 العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

يمكننا القول أن جل القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية تقوم على التنبؤات الضمنية للأداء للأفراد في العمل، إذ يعتبر الأداء الوظيفي موضوع مهم بالنسبة للباحثين خصيصا في حقل الإدارة و التنظيم للبحث عن الطرق التيسيرية الجيدة التي تسهل عملية الوصول للأداء الجيد للعمال باعتبارهم المحور الاساسي التي تصل به المنظمة إلى النجاح و التفوق.

وعليه فإن الغرض من هذا الفصل هو إلقاء الضوء على معظم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي و هذا راجع لأن الأداء يعتبر كالمرة التي تعكس مدى التزام و قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة اليه، و عليه فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج قد تكون مطابقة مع الخطط او لا تتوافق كليا.

المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي.

يمثل أداء الموظفين مطلبا أساسيا على مستوى أي منظمة كانت عامة سواء أو خاصة و ذلك باعتباره أحد المؤشرات التي تدل على نجاح المنظمة أو فشلها، إذ يعد من بين النواتج التي تريد المنظمات تحقيقها، و ترجع هذه الأهمية التي يتلقاها هذا الموضوع من قبل الباحثين لأنه يعد من المواضيع الهامة في علم السلوك الإداري و علم الإدارة، و على هذا الاساس أخذ الأداء الوظيفي قيمة كبيرة تسعى المؤسسات للوصول إليه و البحث فيه.

و منه خلال المبحث هذا سنتناول جميع المفاهيم الأساسية و العناصر التي ترجع لأداء الوظيفي و محاولة إيضاحها جيدا و هذا فيما يلي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

أولا قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي يجب علينا المرور بمفهوم الأداء بصفة عامة.

لغة: من معاجم اللغة يتضح ان الاداء مصدر الفعل ادى، و يقال ادى الشيء اوصله و الاسم الاداء: ادى الامانة، و ادى الشيء قام به.⁵⁷

اصطلاحا:

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا له معاني كثيرة و مجالات كثيرة ايضا ففي مجال التسيير نجد له ابعاد ثلاث رئيسية و هي:⁵⁸

- النتيجة: التي يجب ان تقارن بهدف (مرجع).
- القيام بالفعل: و هنا يجب التمييز بين عنصرين و هما الكفاءة و الاداء الذي يعتبر الانتاج الحقيقي.
- النجاح: ان عملية الحكم على الاداء الجيد او الضعيف يرجع الى الهدف الذي تم وضعه اي اذا كان هذا الهدف متواضعا او طموحا، و على هذا النحو نجد ان معنى الاداء يختلف من مؤسسة الى اخرى.

وبعد هذا نصل إلى أحد المفاهيم المتعلقة بعناصر المنظمة و بموظفيها و المتمثلة بمفهوم الأداء الوظيفي و هذا كالتالي:

توجد تعاريف كثيرة للأداء الوظيفي سنتناول البعض منها و المتمثلة في:

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي ليس النتيجة المتحصل عليها و إنما القيام بالفعل ذاته، و هذا ما يعبر عنه بـ"سلوك الأداء" و المعروف بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله" أو من جهة أخرى " هو السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"⁵⁹.

⁵⁷ كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية، دار الايام للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص83.

⁵⁸ عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص23.

⁵⁹ عبد الفتاح بوخمخ و عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد7، 2009، ص 358.

و في تعريف آخر نجد الأداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة و هذا من خلال النتائج التي توصل لها"⁶⁰.

و على هذا الأساس يتضح أن مفهوم الأداء الوظيفي يدور حول مجموعة من السلوكيات الهادفة، و النتائج التي تم التوصل اليها عند قيامه بالمهام المعطاة له.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي عناصر يجب اخذها بعين الاعتبار اذا أردنا التكلم عن الأداء الفعال "المتميز" أو الوصول إليه، و يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:⁶¹

- الموظف و كفاءته: و هي مختلف المهارات و الكفاءات التي يمتلكها الموظف، إذ تمثل خصائصه الأساسية التي تساعده على للوصول الى الأداء الفعال إضافة الى هذا نجد ايضا الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها.
- العمل و متطلباته: و تشمل المسؤوليات و الأدوار و الخبرات التي تطلبها الوظيفة، و ما تتصف به من متطلبات و تحديات، و ايضا الدقة و الاتقان و البراعة.
- البيئة التنظيمية و مركباتها: في هذه الاخيرة نجدها تتكون من عوامل داخلية و التي تؤثر على الاداء و المتمثلة في نمط القيادة و الاتصالات التنظيمية اضافة التنظيم و هيكله و اهدافه و موارده. أما العوامل الخارجية و المتمثلة في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية.

⁶⁰ عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁶¹ بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 63.

المطلب الثالث: ابعاد الأداء الوظيفي.

يمكننا أن نميز ثلاث أبعاد لأداء و هذا من خلال الأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله و المتمثلة

في:⁶²

- كمية الجهد المبذول: فهي تعبر لنا عن مقدار الطاقة التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته.
- الجهد المبذول: و هي الاعمال التي تم القيام بها، اذ يهتم بنوعية و جودة الجهد المبذول اي انه يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير حيث تعتبر المقياس الذي يقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء.
- نمط الاداء: و المقصود به الاسلوب أو الطريقة التي تتم بها تأدية الاعمال، أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة، العلاقة بين السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي.

يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل شتى قد تكون عوامل داخل المنظمة أو خارجها، يعني ان أداء أي عامل من الممكن ان يتأثر بهذه العوامل اضافة إلى مختلف السلوكيات أيضا التي تأتي من الفرد نفسه او من الجماعة اي الفريق الذي يعمل معه، و بهذا من أجل تحديد درجة التأثير يتوجب معرفة مختلف المعايير التي تسمح لنا بقياس الاداء الوظيفي لعمال. و عليه سنتطرق خلال هذا المبحث إلى معرفة مختلف هذه العوامل و معايير قياس الأداء و محاولة ايضاحها.

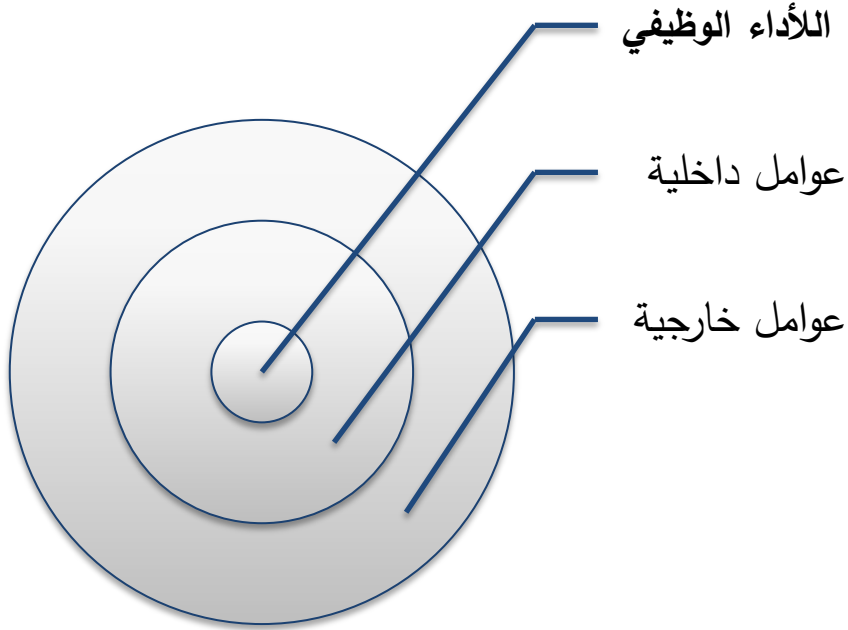
⁶² حججاج امال و اخرون، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص40.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

توجد عوامل متعددة التي تؤثر على الأداء، اذ تختلف باختلاف الزمان و المكان و دورة حياة المؤسسة، كل هذا جعل من مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا، خصوصا اذا تعلق الامر بتحديد مقدار التأثير و كثافته، فنجد من بين هذه العوامل ما يساهم في رفع الأداء و الأخرى تعمل على تخفيضه، و هنا تثبت لنا هذه المقولة واقع الأمر " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة عموما لا تؤثر على الاداء"، و عليه نجد مجموعتان من هذه العوامل، مجموعة العوامل التقنية و التكنولوجية، اضافة الى مجموعة العوامل البشرية التي تقوم على مختلف المهارات و الخبرات و القدرات و حاجات و رغبات الافراد، كما صنف البروفيسور اثيرتر العوامل الاساسية المؤثرة على الأداء هي: عوامل داخلية و التي يتوجب على المسير ان يتحكم فيها، لزيادة اثارها الايجابية و التي تشمل على العوامل البشرية و التقنية، و عوامل خارجية يصعب التحكم فيها، و بالتالي تقتضي التكيف معها اكثر، و تتمثل في العوامل الثقافية و الاجتماعية، و العوامل السياسية و القانونية و العوامل الاقتصادية.⁶³ و نبين هذا في الشكل التالي:

⁶³ مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة و قياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012/2013، ص14.

شكل رقم(1.2.2): العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبة

من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة الصحية مثلا موضوع السلطة في المستشفى التي تركز على القيام بعدة مهام للوصول الى اهدافها و السير الحسن لمصالحها، و يتمحور هذا وجود هيئة ادارية تتركز على هذه السلطة، و نجد رئيس لهذه الهيئة الإدارية، اذ أن تمتعه بهذه السلطة راجع الى الوظيفة التي يشغلها اضافة إلى المكانة التي يحتلها في المنظمة، حيث تخول له الحق في التصرف و التوجيه، و اتخاذ القرارات، إلا أن واقعنا يشهد عكس كل هذه المفاهيم حيث نجد بما يعرف سلطة الاطباء حيث نجد هؤلاء غير متواجدين في الميدان و هذا ما يؤدي بالضرورة الى ظهور مختلف انواع الصراعات داخل المؤسسة الاستشفائية.⁶⁴

⁶⁴ مزيان تاج و بن عمارة لبنة، تحديات المنظومة الصحية بين أزمة التدبير و أزمة الموارد، الملتقى الوطني الاول حول الصحة في الجزائر بين اشكالية التسيير و رهانات التمويل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018، ص08.

اضافة إلى موضوع التكوين اذ عرف موضوع التكوين المتواصل لمستخدمي الصحة اهتماما ملحوظا خاصة في الآونة الاخيرة مما أدى الى اعتباره عنصرا مهما بالنسبة لوزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات، ففي الجدول ادناه يتم ايضاح مخطط التكوينات خلال السنوات القادمة:

جدول رقم 1.2.2 يوضح مخطط التكوينات -تملسان-

Spécialités	Années						Total
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Sages-femmes	29	17	22	20	30	30	265
Infirmiers de santé P	40	95	80	50	0	0	265
Laborantins	21	10	10	10	0	0	51
Manipulateurs Rx	40	25	25	10	0	0	100
kinésithérapeutes	5	8	10	7	0	0	30
Assistants sociale	0	2	2	2	0	0	6
Assistants Med	0	8	3	3	0	0	14
Préparateurs en ph	0	30	0	20	0	0	50
Diététiciens	0	5	5	0	0	0	10
Ergothérapeutes	0	0	2	0	0	0	2
Appareilleurs orthopédistes	0	0	1	0	0	0	1
Hygiénistes	0	0	5	3	0	0	8
AMAR	26	19	0	0	0	0	45
Aides-soignants	261	150	150	0	0	0	411
Total	422	369	315	125	30	30	1141

المصدر: مديرية الصحة و السكان لولاية-تملسان-

و بالتالي نلاحظ أنه يتم أخذ بعين الاعتبار نقطة التكوين و هذا لأهمية التي توليها بهدف تحسين الأداء

الوظيفي للأطباء للوصول الى الجودة في الخدمات الصحية المقدمة للمريض.

أما فيما يخص العوامل التقنية او التكنولوجيا التي تعتبر أيضا عاملا مهما بالنسبة لأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية، فالجدول التالي يوضح لنا الاجهزة المستعملة داخل المستشفيات لولاية تلمسان كمثال لذلك:

جدول رقم 2.2.2 يوضح الأجهزة المستعملة داخل المستشفيات.

- <i>Accélérateurs linéaires</i>	03
- <i>IRM</i>	01
- <i>Scanner</i>	05
- <i>Fauteuils Dentaires</i>	33
- <i>Générateurs</i>	09
- <i>Mammographes</i>	03
- <i>Banaliseurs</i>	03

المصدر: مديرية الصحة و السكان-تلمسان-

فان توفر وسائل التكنولوجيا و توفرها و سهولة الحصول عليها من طرف العمال تؤثر ايجابا على ادائهم الوظيفي داخل المنظمة.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

و المقصود بمعايير الأداء الوظيفي و تقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء الجيد او الأساس الذي يرجع له الفرد و يقيم به للحكم عليه، اذ توجد هناك تقسيمات او نماذج توضح لنا معايير تقييم الأداء الوظيفي كالتالي:⁶⁵

⁶⁵ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص ص 82-83.

النموذج 1: في هذا النموذج يتم تقسيم عناصر و معايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير:

__ نواتج الاداء: و هنا يتم التركيز على نواتج أداء العمال من ناحية الكمية.

__ سلوك الأداء: يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، اذ هي لا تمس نواتج الاداء.

__ معايير صفات الشخصية: و هي معايير يمكن اللجوء إليها حين لا يمكننا التوصل الى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء.

النموذج 2: و في هذا النموذج يقسم معايير الأداء الوظيفي الى نوعين و هما:

__ الموضوعي: يشمل المعرفة بمتطلبات العمل و كمية الانتاج و مدى تغطية العامل لكافة مسؤولياته للوصول إلى جودة الانتاج و هذا من خلال مدى اتقان العامل لعمله و مدى سلامة الانتاج.

__ السلوكي: يشمل على مبدأ التعاون مع الزملاء، و الالتزام التنظيمي للعمال، و الحرص على سلامة الآلات و الادوات، اخلاقيات العامل و السلوك الشخصي له داخل المنظمة.

النموذج 3: بالنسبة لهذا النموذج يقسم معايير تقييم الاداء الوظيفي الى خمسة عناصر والمتمثلة في العمل و الانتاج، المواظبة، التعاون و العلاقات اضافة الى القدرات العقلية و السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية، و هذه العناصر قد تختلف باختلاف المؤسسات و المنظمات و هذا حسب الخصائص التي تحتاجها في الموارد البشرية، حيث يتوجب ان تكون كل هذه المعايير السابقة موضوعية اولا ثم تليها المعايير السلوكية.

و تتمثل اهمية قياس و تقييم الاداء الوظيفي للعنصر البشري في العناصر التالية:⁶⁶

⁶⁶ اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008، ص37.

_ الترقية و النقل: Promotion and Transfers

اذ يبين لنا تقييم و قياس الاداء عن القدرات المقدمة من طرف العاملين، و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له.

_ تقييم المشرفين و المديرين: Evaluation of Supervisor and Managers

و هنا يتم ابضاح مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير اعضاء الجماعة التي تعمل تحت اشرافهم و توجيهاتهم.

_ اجراء تعديلات في الرواتب و الاجور Wage and salary Adjustments

فتقييم الأداء يسمح في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء البيانات و المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور الموظفين أو انقاصها كما يمكن في الأخير اقتراح نظام حوافز معين لهم.

_ مقياس او معيار Yardsticks or Criteria

فعملية تقييم الأداء يمكن أن تعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا، و هذا في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، فعلى سبيل المثال الحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة.

_ تقديم المشورة Counseling

اذ يشكل تقييم الأداء أداة هامة للتقويم ضعف العاملين و اقتراح اجراءات لتحسين ادائهم، و قد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.

Requiring Acquaintance يتطلب متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع

إن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك و الاقتراب من مرؤوسيهام اثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

Discovering of Training Needs اكتشاف الاحتياجات التدريبية

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية و هذا ما يدفعنا إلى تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

اذ أنه لا يتوقف الأمر فقط عند عملية تقييم الأداء بل يجب أن تكون هناك متابعة و توجيه مستمر لأداء و هنا نجد مسؤوليات يجب تحملها من طرف الرؤساء و ايضا المرؤوسين و التي نستخلصها فيما يلي:⁶⁷

- مسؤوليات الرؤساء المباشرين:

و هنا نجد مسؤوليتين رئيسيتين، اذ تقوم الاولى على خلق الشروط المحفزة للفرد للوصول الى الاداء المتميز من طرفهم، و الثانية هي ابطال او الغاء المشكلات في الوقت التي تظهر فيه، اضافة الى مسؤوليات اخرى و تتمثل في:

- **الاحتفاظ بسجلات الأداء:** نرى أنه ليس من الممكن على المشرف ان يتذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الاسابيع الستة الاخيرة فقط، و هذا ما يجعل عملية الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بأداء الأفراد طوال السنة، و يتوجب على الرئيس ان يولي أهمية ايضا الى الأداء المتميز المقدم من طرف العمال و ان لا يتابع فقط مشكلات الاداء.
- **تحديد الأهداف بتغير الظروف:** تعتبر بيئة العمل في وقتنا الحالي بيئة ديناميكية، اي بصفة عامة قد اصبح العمل اكثر تعقيدا و سرعة فالأولويات تتغير و البيئة التي يعمل فيها العمال كذلك، والمشكل

⁶⁷ عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص ص 122-123.

الذي يواجه الرؤساء هو انهم لا يمكنهم افتراض ان الافراد سينجحون اذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المناطة بهم او التوقعات المتفق حولها في بداية السنة.

- **تزويد المرؤوسين بالتغذية الرجعية و التوجيه نحو الجاح:** معظم العاملين يعتقدون انهم يعملون عملا في المستوى، و رغم انه يطلب من المسؤولين القدرة على مراقبة ادائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، الا ان ذلك يبقى غير كافي اذ يجب تزويد العاملين بالتغذية الرجعية عن حالة ادائهم.
- **تقديم الدعم و فرص التطوير للأفراد:**

على المشرف ان يفترض دائما حالات ستجبر الأفراد على التعلم و النمو حتى و لو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح.

- **تعزيز السلوك الفعال:** و هذا من خلال التقدير الجيد للأداء هذا من جهة اما من جهة اخرى عدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب بالإضافة الى تقديم يد العون الى العمال لحل المشكلات و كسب ثقتهم.

- **اجراء مراجعة مرحلية:** يستحب اجراء مراجعات مرحلية اكثر رسمية لضمان بقاء الاداء على الطريق الصحيح ، اذ تسمح هذه المراجعات للمسؤول المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الافراد العاملين معه و هذا اضافة الى التغذية المرتدة الغير رسمية المستمرة.

_ مسؤوليات المرؤوسين:

لا يتمثل دور المرؤوسين في مرحلة المتابعة و التوجيه و انما عليهم مسؤوليات اضافية اخرى يمكن ان نذكر منها:

- **المبادرة بطلب التغذية المرتدة و التوجيه:** و هنا يمثل دور المسؤول في البحث عن التغذية المرتدة حول الأداء و البحث عنها.

- الاتصال بشكل مباشر و مفتوح مع المشرف حول التقدم و المشاكل في انجاز الاهداف:
على المرؤوسين ان يقوموا بالإعلان عن اي عقبات واجهوها او متى كانوا العملاء غير سعداء و المهم هنا ايضا ان يتقبلوا الرؤساء هذه الاخبار و ان يعرفوا كيفية الرد عليها.
- استكمال خطة التنمية: عند اتفاق كل من الرئيس و المرؤوسين على خطة للتنمية ، تبقى المسؤولية للفرد على اتمامها.
- متابعة الانجازات و التنفيذ: للمرؤوسين مسؤولية مثل الرؤساء اذ يتوجب عليهم ايضا الحفاظ على سجلات خاصة عن نجاحاتهم و اخفاهم، اذ نجد العديد من الرؤساء يطلبون من مرؤوسيهم تزويدهم بتقارير نهائية حول انجازاتهم في بداية التقييم.
- الاشتراك بشكل فعال في اجتماعات المراجعة المرحلية: يمكن ان يحصل الفرد على منافع هامة من خلال المراجعات المرحلية للأداء من بينها تقريب وجهات النظر و الادراك فيما يخص الاداء.

المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

من بين أهداف السلوك التنظيمي هي التنبؤ و التوقع و التوجيه و التحكم في السلوك، و هذا ما يؤدي بالتالي الى كفاءة في انتاجية العاملين و التي تؤدي بدورها الى رفع كفاءة المنظمة، اضافة الى الاهداف السابقة نجد ايضا اهداف متعلقة لتحسين الأداء و الفعالية الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين، و عليه فإن السلوك التنظيمي يساعدنا على التعرف على المسببات التي أدت الى السلوكيات الفردية و التنبؤ بهذا السلوك مستقبلا و من ثم الإدارة الجيدة للعنصر البشري، فأهمية السلوك التنظيمي تكمن في فهم طبيعة و عناصر هذا السلوك اذ ان هذا الاخير يمكن من زيادة فعالية اداء المديرين و الاداء الوظيفي للعاملين ايضا، و هذا للاعتبار العنصر البشري هو الجوهر الرئيسي الذي يقام عليه نجاح المؤسسة او فشلها.⁶⁸

⁶⁸ عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 135.

و على هذا الاساس توجه بنا الحال الى معرفة كيف تأثر بعض محددات السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المنظمة و التي يتم ذكرها فيما يلي:⁶⁹

_ تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي:

يعتبر غياب قنوات الاتصال الفعالة بين المدراء و المرؤوسين السبب الرئيسي الذي يدفع الى تدني أداء العمال داخل المنظمة، اي ان هذا يدفع الى انعدام علاقات يجدر ان تكون مبنية على الثقة و التقدير، ايضا قد يؤدي هذا الى اثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الاحباط للعاملين، و ينقص من انتاجهم، على عكس هذا فان تم استخدام وسائل متعددة من الاتصالات التي تكون ذات كفاءة و فعالية فان هذا يؤدي بالضرورة الى رفع من انتاجية العمال، و على هذا الأساس يستحسن ان تولى اهمية للنظر في مشكلات التنظيمية، و الاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق الكفاءة و الفعالية في نظام الاتصال، اذ يعتبر الاتصال الجيد هو الاتصال الذي يكون باتجاهين اي انه يتيح للموظفين فرصة تقديم رايهم حول موضوع ما اضافة الى التعلم و التطور.

_ تأثير المشاركة في صنع القرارات على الأداء الوظيفي:

اشارت العديد من الدراسات ان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لها اثار ايجابية كثيرة على تحسين الأداء و خلق الرضا الوظيفي، تقدير الذات، تعزيز الالتزام، تحقيق الاحترام و التعاون اضافة الى تقليص دوران العمل و التغيب، فهي تساعد على احداث التغييرات المطلوبة، اذ نجد في احد الدراسات تبين ان المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمؤسسة.

_ تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي:

تسمح لنا الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال مما يدفعهم على العمل على المصلحة العامة و السعي لزيادة الانتاجية و الوصول بالمنظمة الى تحقيق اهدافها، اذ تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات ان المنظمة التي

⁶⁹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تاثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 118،119،120،121.

تضع نظام حوافز و تتبعه اضافة إلى تقديم مكافئات بطريقة عادلة يشجع العمال على تقديم افضل ما لديهم و يرغبهم و يشجعهم على الاستمرار بها، حيث أن الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).

_تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعمال:

تعتبر الجماعة الحجر الاساس و سمة مهمة من السمات التي تحتاج ان تتميز بها المنظمة في اي بناء تنظيمي و الاساس الذي يستند اليه للوصول الى الاهداف، اذ تؤكد بعض الدراسات ان المنظمة التي يسودها مناخ العمل الجماعي و هذا ليكون هناك مجال لسير المعلومات بين مختلف المستويات، و على هذا الاساس حتى يبقى روح العمل الجماعي يتطلب على الجماعات بدون استثناء ان يعملوا على الامتثال و هذا حتى يضمن بقاء الجماعة و سلامتها.

_تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي:

يرى العديد من الباحثين ان التكنولوجيا سلاح ذو حدين، اي ان لها جانب ايجابي كما ان لها جانب سلبي كذلك، من الناحية السلبية يشير الرائد ماركس انه عندما انتقد النظام الرأسمالي و هذا للاعتبار الالة السبب الذي يؤدي الى انعزالهم ز ضعف علاقاتهم الاجتماعية الذي يؤدي بالضرورة على دوره داخل المنظمة، أما فيما يخص الناحية الايجابية نجد للتكنولوجيا لها ادوار عديدة في أداء الأعمال و التأثير الايجابي للأداء العام للمنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

_تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعمال:

و في تأثير القيادة على الاداء الوظيفي نذكر ما يلي:⁷⁰

- في اطار الممارسات الإدارية، القيادة هي عمليات الهام او تأثير في الاخرين و هذا لجعلهم يقومون بعملهم بالتزام عالي و مثابرة للإنجاز و تأدية المهام بصفة صحيحة.

⁷⁰ ايمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص10.

- ان للقيادة دور في الجانب التنظيمي لها و هي انها لا تقتصر فقط على مجرد اصدار الأوامر و التعليمات و لكن هي تزويد العمال بكل ما يحفزهم و يزيد من روحهم المعنوية و رفعها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ثم تناول الأداء الوظيفي الذي عرفناه على أنه مجموعة من المهام و الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها العمال أو الموظفون داخل المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، إضافة إلى تطرقنا على مختلف العناصر و الجوانب و أبعاد الأداء الوظيفي، القينا الضوء أيضا بشيء من التفصيل على المعايير التي يقيم بها الأداء الوظيفي و التي يوصي العمل بها من طرف المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال.

عموما و حسب ما تطرقنا له سابقا يجدر بنا الإشارة إلى أن العنصر البشري له أهمية كبيرة يفترض أو يتوجب أخذها بعين الاعتبار، إذ تبرز قيمة هذا العنصر في العملية التنظيمية و الانتاجية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز و الوصول إلى رضا زبائننا سواء كانت خدماتية او انتاجية، و بهذا فالراس المال البشري للمنظمة يعتبر المحرك الرئيسي و الهام الذي لا يمكن اهماله او الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل التقدم و التطور و التغيير نحو الأفضل.

الجانب التطبيقي

الخبرين الإيجازية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة.

1.1. نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

2.1. الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج و تحليلها.

1.1. الأدوات المستخدمة.

2.2. تحليل النتائج و تفسيرها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

من أهم الوسائل التي نصل بها الى تحقيق الأداء الجيد داخل المنظمات هو معرفة تسيير المورد البشري من ناحية سلوكياته داخل المنظمة و جدارته في أداء عمله، حيث يعتبر هذا المورد الأساس الذي تقوم عليه اي منظمة و بالخصوص المنظمات الصحية و هذا لاعتبار هذه الأخيرة مطالبة حسب المنظمة العالمية للصحة بتقديم خدمات صحية في المستوى مع الرعاية الجيدة للمرضى، اذ تتميز المؤسسات الصحية بتنوع كبير من ناحية التركيبة البشرية العاملة داخلها و عليه يتوجب على المسؤولين ان يقدموا اهمية كبيرة للراس المال البشري و يعملوا على دراسته من مختلف الجوانب السلوكية له، من هنا كان الهدف من دراستنا التعرف على أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الاستشفائية.

ففي فصلنا هذا سنتوجه إلى معرفة المؤسسة التي قامت بها الدراسة و معرفة نشأتها و هيكلها التنظيمي، اضافة الى وصف المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع الدراسة و افراد العينة، مع ذكر الادوات المستخدمة في الدراسة، و في الاخير سنصل الى ذكر المعالجة الاحصائية التي استعملها الباحث.

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة.

اولا: نشأة المؤسسة و تعريفها.

مديرية الصحة و السكان لولاية -تلمسان- عبارة عن مصالح غير ممرزة للدولة تحت وصاية وزير الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات و والي الولاية، انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/97 المؤرخ في 1997/07/14 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة و السكان الولائية و سيرها و ينص ايضا على ان مديرية الصحة و السكان تتكون من مصالح مهيكلة في شكل مكاتب، اذ تتكون كل مديرية من ثلاث الى ست

مصالح و يمكن كل مصلحة حسب اهمية المهام التي تضطلع بها، ان تضم من مكاتب الى ثلاث مكاتب. و تكلف

مديرية الصحة و السكان على الخصوص بما يأتي:⁷¹

_ تسهر على تطبيق التشريع و التنظيم في جميع المجالات المتصلة بأنشطة الصحة و السكان.

_ تنشط و تنسق و تقوم بتنفيذ البرامج الوطنية و المحلية للصحة، لاسيما في مجال الوقاية العامة و حماية الامومة

و الطفولة و الحماية الصحية في الاوساط الخاصة.

_ تسهر على احترام السلم التسلسلي للعلاج، لا سيما بتطوير كل النشاطات التي تهدف الى ترقية العلاج القاعدي.

_ تطور كل عمل يهدف الى الوقاية من ادمان المخدرات و مكافحتها و خصوصا في اتجاه الشباب.

_ تسهر على التوزيع المتوازن للموارد البشرية و المادية و المالية دون المساس بالصلاحيات المخولة قانونا لمديري

الصحة الجهويين و رؤساء مؤسسات الصحة.

_ تشجع و تطور كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لا سيما التربية الصحية بالاتصال مع الجمعيات الاجتماعية

المهنية و الشركاء الاخرين.

_ تسهر على وضع جهاز يختص بجمع المعلومات الصحية و الوبائية و الديموغرافية و استغلالها و تحليلها.

_ تنشط الهياكل الصحية و تنسقها و تقومها.

_ تسهر على وضع الاجراءات المتعلقة بحفظ المنشآت و تجهيزات الصحة و صيانتها حيز التنفيذ.

_ تتولى تأطير هياكل الصحة و مؤسساتها العمومية و الخاصة.

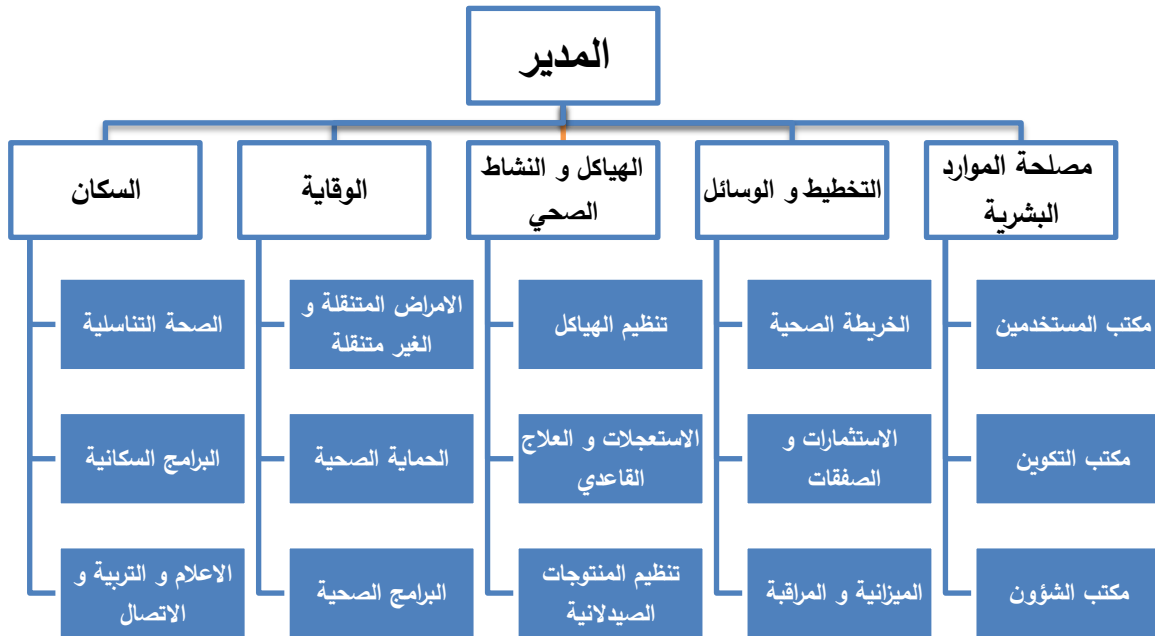
_ تعد الترخيصات المتعلقة بممارسة المهن الصحية و ضمان مراقبتها.

⁷¹ المرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 14 جويلية 1997 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة و السكان الولائية و سيرها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حسب القرار الوزاري المؤرخ في 12 ماي 1998 الذي يتضمن المخطط التنظيمي لمديرية الصحة و السكان لكل ولاية.

حسب المادة "03" من هذا القرار التي تنص على ان مديريةية الصحة و السكان لولايات تلمسان، البليدة، تيارت، سكيكدة، سيدي بلعباس، المدينة، معسكر، حسب هذه المادة نجد ان مديريةية الصحة لولاية تلمسان تنقسم الى خمسة مصالح و كل مصلحة نجد فيها ثلاث مكاتب و على هذا الاساس نجد هيكلها التنظيمي كما يأتي:⁷²



الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة و السكان ولاية_ تلمسان_

أما فيما يخص تعدد المستخدمين الى غاية 2018/12/31 لمديرية الصحة و السكان لولاية -تلمسان- سيتم توضيحه في الشكل التالي:

⁷² المادة "3" تدرج ضمن المرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 12/05/1998 الذي يتضمن المخطط التنظيمي لمديرية الصحة و السكان لكل ولاية.

جدول رقم 1.1.3. يوضح حالة تعداد المستخدمين.

الرتبة او منصب الشغل	المناصب المالية الحقيقية
المدير	01
مهندس رئيس في الاعلام الالي	01
متصرف رئيسي	06
متصرف	09
مترجم - مترجم رئيسي	01
مساعد مهندس المستوى 2 في الاعلام الالي	01
وثائقي امين محفوظات	01
مساعد مهندس المستوى 1 في الاعلام الالي	04
مساعد متصرف	01
محاسب اداري رئيسي	01
ملحق رئيسي للإدارة	03
كاتب مديرية رئيسي	01
كاتب مديرية	01
عون ادارة رئيسي	02
عون ادارة	02
معاون تقني في الاعلام الالي	01
كاتب	01
عون حفظ البيانات	03
حاجب رئيسي	01
مجموع فرعي	40

المصدر: مديرية الصحة و السكان ولاية-تلمسان-

الدراسة الميدانية

تفصيل الزيادة الاستدلالية الخاصة بالمناصب العليا بالمصالح اللامركزية التابعة للدولة:

جدول رقم 2.1.3. يوضح المناصب العليا بالمصالح اللامركزية التابعة للدولة.

المناصب المشغولة	المناصب العليا
03	رئيس مصلحة
10	رئيس مكتب
01	ممارس طبي مفتش منسق
14	المجموع

المصدر: مديرية الصحة و السكان ولاية -تلمسان-

ثالثا: مجالات الدراسة

2_ المجال الزمني:

تم اجراء الدراسة لموضوع البحث خلال الفترة الممتدة 2019/04/22 الى غاية 2019/05/22.

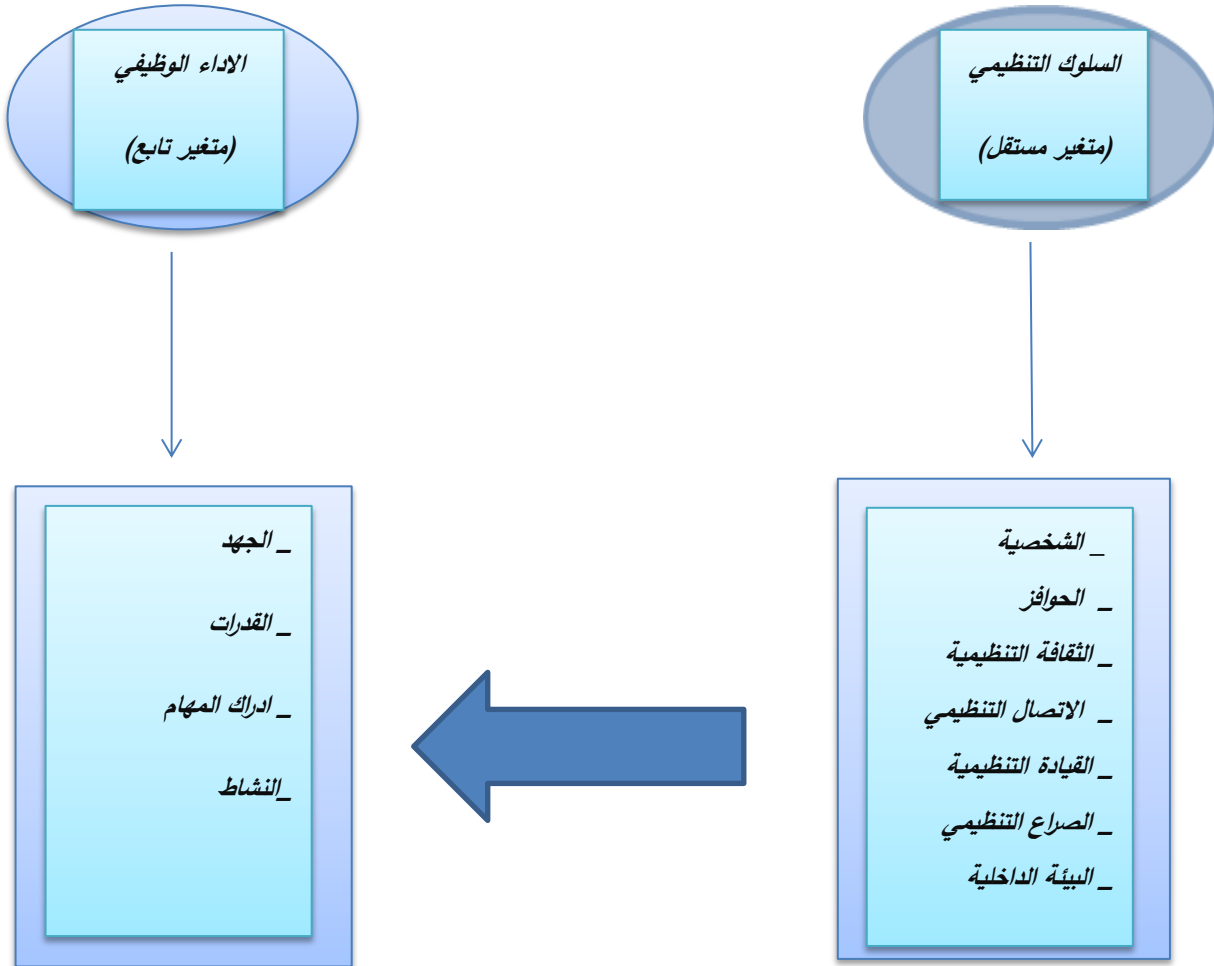
المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة.

من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للبحث، لا بد من تحديد الإطار الذي يسمح لنا بمعالجة موضوع البحث عمليا، و هذا من خلال تحديد منهجية اجراء الدراسة الميدانية و كيفية تنفيذها، اضافة إلى تحديد و وصف مجتمع و عينة الدراسة.

أولا: نموذج الدراسة.

تم وضع نموذج الدراسة و هذا لتحديد كل من المتغيرين و العلاقة الموجودة بينهما و هذا على اساس المشكلة التي وضعت موضوع الدراسة.

شكل رقم 1.1.3. يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة.

_ متغيرات الدراسة.

ا_ المتغير المستقل و المتمثل في السلوك التنظيمي الذي يتكون من سبعة متغيرات فرعية هي:

_ الشخصية

_ الاتصال التنظيمي

- ثقافة التنظيمية

- البيئة الداخلية

- الحوافز

- الصراع التنظيمي

ب_ المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي الذي يتكون من اربعة متغيرات فرعية هي:

_ الجهد

_ القدرات

_ ادراك المهام

_ النشاط

_ فرضيات الدراسة.

1_ الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

2_ الفرضية الرئيسية الثانية عوامل نجاح المؤسسة الصحية او فشلها غير مرتبط بالسلوك التنظيمي فقط و انما توجد عوامل اخرى.

ثانيا: منهجية الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه بهدف الوصول إلى البيانات و الحقائق التي تمكن من الاجابة على الاشكالية المطروحة وتفسيرها و الوقوف على دلالتها و هذا بصدد الوصول إلى النتائج بصفة ادق و افضل للظاهرة محل الدراسة، و بما ان مجتمع الدراسة محدد و غير متجانس اختير اسلوب العينة الطبقية كعينة للدراسة، و استخدم كل من الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع البيانات.

1_ أدوات جمع البيانات:

أ- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من بين الأدوات اللازمة التي يتم استخدامها لجمع المعلومات، حيث سمحت لنا الأداة بمعرفة أسلوب تقييم الموظفين للمختلف السلوكيات المتواجدة داخل المؤسسة و تأثيرها على الاداء الوظيفي للموظفين، اذ كانت موجهة بالدرجة الاولى الى الاطارات المسيرة للمؤسسة، و قد تم حصر ابعاد معينة تهدف بالدرجة الثانية الى التأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث و هذا من خلال الاسئلة التي تم وضعها في الاستبيان.

ب- الملاحظة: زيادة على اداة الاستبيان استخدمت الملاحظة للتأكد من الدراسة و تشخيص المؤسسات محل الدراسة و طريقة تسييرها، اضافة إلى الحصول على معلومات اخرى لم تتمكن الباحثة من الوصول اليها عن طريق الاستبيان و المقابلة، اذ ركزت الملاحظة على مختلف السلوكيات الاطارات المسيرة و طرق تعاملاتهم مع الموظفين و اثرها على مردوديتهم في أداء المهام المكلفين بها، و تحديد العلاقة المتواجدة و معرفة الخلافات اليومية التي يعيشها كل من الرئيس و مرؤوسيه داخل المؤسسة بصفة من الممكن ان تكون يومية.

2_ مجتمع و عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الاطارات المسيرة للمؤسسات الصحية بولاية -تلمسان- و التي تشمل كل من الأسلاك الإدارية، الطبية و الشبه طبية، و قد بلغ حجم مجتمع الدراسة حسب احصائيات 2018 حوالي 464 اطار، و تم اختيار عينة قصدية تتكون من 120 اطار من كلا الأسلاك و تم توزيع اداة الدراسة على هذه العينة، و قد تم استرجاع 100 استبيان الموزعة منها، و عليه نصل الى ان نسبة العينة هي حوالي 21.55%.

_ اسباب اختيار العينة:

- توافق العينة مع موضوع الدراسة.
- معرفة كيف ينظر الرؤساء الى مرؤوسيهم و كيفية تحديد ادائهم و سلوكياتهم.

- تتناسب العينة مع طبيعة الموضوع.

3_ تصميم اداة الدراسة (الاستبيان)

تم الاعتماد في دراستنا هذه على اداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة لجمع المعلومات حول اثر السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي، و قد تم اعدادها على النحو التالي:

_ حددت المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من الدراسة السابقة.

_ اعداد الاستبانة الأولية و الاستعانة بمجمل الآراء المقدمة من طرف الاساتذة الباحثين و الدكاترة.

_ وضع الاستبانة النهائية بعد التعديلات من ناحية المضمون و الشكل النهائي للاستبانة و هذا نتيجة للآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة.

تم تقسيم و تصميم الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينة من اجل جمع البيانات، و هذا كالتالي:

1_ **الجزء الأول:** معلومات شخصية تتعلق بالشخص الذي قام بملا الاستبيان، و المتمثلة فيما يلي:

*الجنس***السن***الحالة الاجتماعية***المستوى التعليمي** * عدد سنوات الخبرة * طبيعة المهام***الرتبة في المسؤولية.**

2_ **الجزء الثاني:** يتناول مدى تأثير السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسات الصحية محل

الدراسة و تم تقسيمه الى ثلاث محاور:

_ **المحور الاول و يتمثل في السلوك التنظيمي، و هذا المحور يتكون من 15 فقرة، كل فقرة من هذا المحور تتمحور حول محددات السلوك التنظيمي التي تم التطرق اليها في الجانب النظري.**

_ **المحور الثاني و يتمثل في الأداء الوظيفي، و هذا المحور يتكون من 10 فقرات، كل فقرة من هذا المحور تتمحور حول الاداء الوظيفي و العوامل المؤثرة على الاداء و التي تم اقتبصاها من الجانب النظري.**

الدراسة الميدانية

_ المحور الثالث و وضع فيه العلاقة بين كل من الأداء الوظيفي و السلوك التنظيمي، و هذا المحور يتكون من

07 فقرات، كل فقرة من هذا المحور تتبلور حول اثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وقد تم استخدام مقياس لكرت لقياس استجابات الباحثين للاستبيان المقدم لهم و هذا حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 3.1.3. يوضح درجات مقياس ليكرت

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: مذكرة ماستر اثر السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي.

وقد تم تصحيح السلم المستخدم في الدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على عدد العبارات $3 = 5 / (1+2+3+4+5)$ ، فالنتيجة النهائية تمثل

الوسط الفرضي للدراسة، و على هذا الاساس كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي دل هذا على ان افراد العينة

موافقون على العبارة، اما اذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي يعني هذا ان افراد العينة غير موافقين على

العبارة.⁷³

اضافة الى ما سبق سيتم اضاح في الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة و المستردة كما يلي:

الجدول 4.1.3: يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.

النسبة	العدد	البيان
100%	120	الاستبيانات الموزعة
16%	20	الاستبيانات الغير المسترجعة
83%	100	الاستبيانات الصالحة

المصدر: من اعداد الباحثة.

⁷³ عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص 159.

المبحث الثاني: عرض النتائج و تحليلها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة.

1. الأساليب الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و تفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية *spss* الإصدار

رقم 22، هذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي سنتناولها فيما يلي:

- ❖ معامل الثبات الفا كرونباخ للوصول الى اختبار ثبات الدراسة.
- ❖ النسب المئوية و التكرارات من اجل تقديم العينة و خصائصها.
- ❖ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد اتجاه اجابة افراد العينة.
- ❖ معامل الارتباط سبيرمان للوصول الى اثبات العلاقة بين المتغيرين.
- ❖ اختبار الانحدار العاملي للاختبار صحة الفرضيات.

2. اختبار ثبات الدراسة:

يسمح لنا هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات اداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان يعني ان يعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف ، اضافة الى مصداقية الاستبانة ككل. و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 5.2.3: يوضح مصداقية الاحصائيات "معامل الفا كرونباخ".

محاور الاستبيان	عدد العبارات	الفا كرونباخ (معامل الثبات)
السلوك التنظيمي	14	0.794
الاداء الوظيفي	09	
العلاقة بين السلوك التنظيمي و الاداء الوظيفي	06	
الاستبيان ككل	31	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن معامل الفا كرونباخ بلغت قيمته (0.794) اي ما يبلغ بنسبة 79.4% و هو أكبر من 0.7 و هذا ما يدل على أن اداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، و هي نسبة يمكن قبولها للأغراض البحث العلمي مما يعني امكانية الاعتماد على هذه الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة، أما صدق الاستبيان فتمثل في 89.1% و بالتالي يمكننا تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج.

اولا: تحليل النتائج.

أ_ تحليل المعلومات الشخصية:

تم توزيع افراد العينة حسب متغير السن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام، الرتبة و

المسؤولية.

_ الجنس: بعد معالجة 100 استمارة في برنامج *spss* تم الحصول على النتائج التالية:

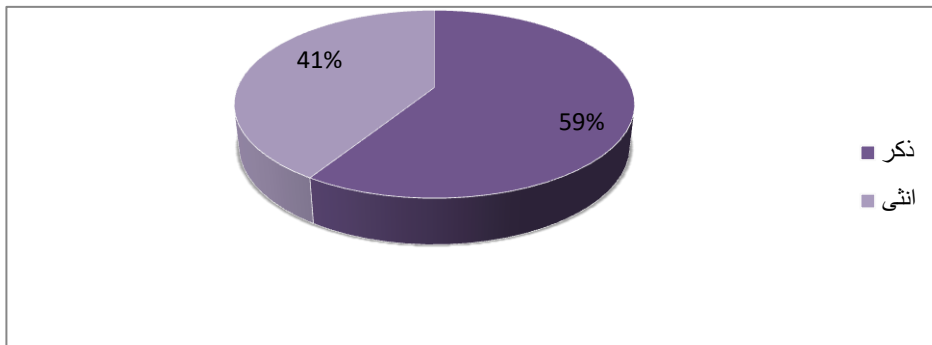
الدراسة الميدانية

الجدول رقم 6.2.3: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	59	59 %
انثى	41	41 %
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة من نتائج *spss*

الشكل رقم 2.2.3. يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة من نتائج *spss*

من خلال الجدول اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة و التي كانت 100 فرد، نلاحظ ان عدد الذكور قد قدر ب 59 اي بنسبة 59%، في حين يقابله عدد الاناث ب 41 اي ما نسبته 41% و منه نلاحظ ان نسبة الذكور أكبر من الاناث و هذا ما يفسر أن اغلبية افراد العينة ذكور و هم الذين اجابوا على الاستمارات الموزعة بصفة أكبر من الاناث، وهذا ما يبين أيضا ان معظم الإطارات المسيرة للمؤسسات الصحية ذكور.

_ السن: بعد معالجة 100 استمارة في برنامج *spss* تم الحصول على النتائج التالية:

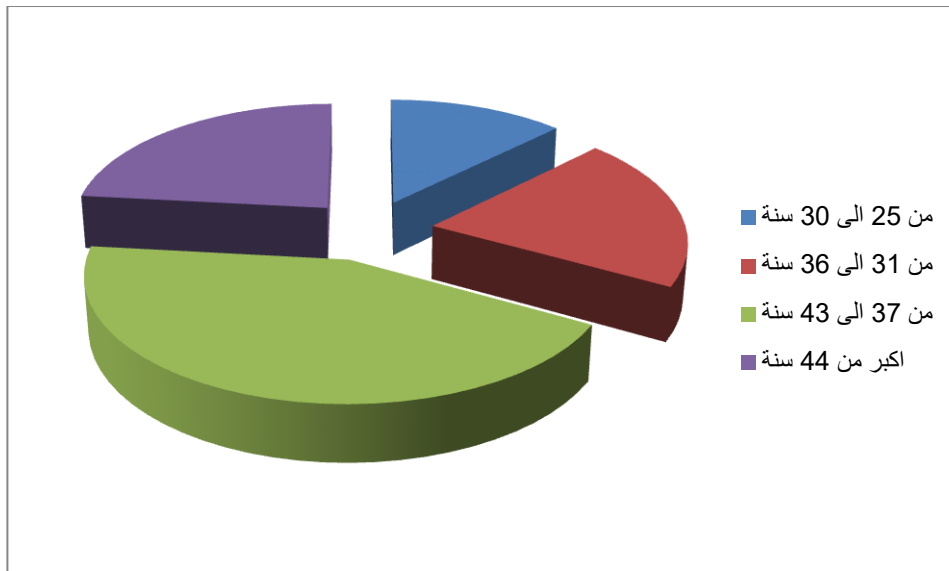
الدراسة الميدانية

الجدول رقم 7.2.3. يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 25 إلى 30 سنة	13	13%
من 31 إلى 36 سنة	18	18%
من 37 إلى 43 سنة	45	45%
أكبر من 44 سنة	24	24%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة من نتائج spss

الشكل رقم 3.2.3. يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج spss

يبين الجدول اعلاه أن اغلبية افراد العينة 45% ترجع الى الفئة العمرية من 37 الى 43 سنة ثم تليها كل من الفئتين 31 الى 36 سنة و 44 فاكتر بنسبة 21% اي نجد لهما نفس النسبة، في الاخير نجد الفئة 25 الى 30 سنة التي لها اقل نسبة 13%.

و عليه من خلال ما سبق نجد أن غالبية افراد العينة المدروسة يتراوح سنهم ما بين 37 سنة تصل الى 43 سنة اضافة الى الفئة العمرية اكثر من 44 سنة و هذا ما يدل على ان معظم المناصب العليا تسير من طرف هذه الفئة و هذا راجع للمسؤولية التي تتبناها هذه المناصب و عدد سنوات الخبرة التي تسمح بتسييرها.

الدراسة الميدانية

_الخبرة المهنية: بعد معالجة 100 استمارة في برنامج *spss* تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 8.2.3: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة
24%	24	من سنة إلى 5 سنوات
13%	13	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
29%	29	أكبر من 10 إلى 15 سنة
18%	18	أكبر من 15 إلى 20 سنة
16%	16	أكبر من 20 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج *spss*

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أغلبية الإطارات المسيرة لهم خبرة محدودة تتراوح من 10 الى 15 سنة بنسبة 29% ثم تليها بنسبة 24% ذوي خبرة تتراوح من سنة الى 5 سنوات، في الأخير نجد كل من 18% ذوي خبرة من 15 الى 20 سنة و نجد أيضا اطارات لهم خبر أكبر من 20 سنة و يمثلوا نسبة 20% حتى نصل الى ذوي خبرة تتراوح من 5 الى 10 سنوات بنسبة 13% .

و من هنا نستنتج أن معظم الإطارات المسيرة للمؤسسات الصحية لهم خبرة تتراوح من 10 الى 15 سنة في هذا الميدان أي في القطاع الصحي.

_ طبيعة المهام: بعد معالجة 100 استمارة في برنامج *spss* تم الحصول على النتائج التالية:

الدراسة الميدانية

الجدول رقم 9.2.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المهام

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة
12%	12	مدير مساعد
12%	12	رؤساء مصالح
23%	23	رئيس مكتب
28%	28	طبيب رئيس وحدة
13%	25	طبيب منسق
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج *spss*.

_ طبيعة المسؤولية: بعد معالجة 100 استمارة في برنامج *spss* تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 10.2.3 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المسؤولية.

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة
42%	42	إداري
1%	1	تقني مهندس
5%	5	طبيب صحة عمومي
7%	7	طبيب جامعي
16%	16	طبيب عام رئيس وحدة
4%	4	طبيب عام منسق
10%	10	إطار شبه طبي
15%	15	منسق نشاطات شبه طبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة من نتائج *spss*

نلاحظ من الجدولين السابقين ان اكبر نسبة تعود إلى الإداريين "السلك المشترك" أي كل من رؤساء المكاتب و المدراء المساعدين بنسبة 42%، ثم تليها إطارات السلك الطبي اي بالخصوص فئة الاطباء المنسقون و اطباء

رؤساء وحدة و نجد فيهم بالنسبة كبيرة كل الشبه طبيين و الاطباء العامون بنسبة % 15 و % 16 على التوالي، و في الاخيرة نجد الاطباء الأخصائيين بنسبة قليلة % 7.

و من خلال الملاحظات السابقة لكلا الجدولين نستنتج ان معظم الاستمارات الموزعة على مختلف المؤسسات الصحية لولاية تلمسان قد تم ملئها من طرف موظفي السلك المشترك اي الاداريين مقارنة بالسلك الطبي اي مختلف الاطباء التي تم توضيحهم في الجدول رقم 10.2.3 و هذا راجع لطبيعة مهام كل موظفي السلكين.

ب_ تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة:

1. في هذا الجزء من الدراسة سيتم التطرق إلى مختلف البيانات التي تهم الفرضية الأولى و المتمثلة في:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي

و هذا بهدف الوصول في الأخير الى قبولها او رفضها اعتمادا على النتائج التي تم التوصل اليها من برنامج

.spss

❖ المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

في هذه الحالة سيتم حساب كل من الوسط الحسابي لكل متغير و مقارنته بالوسط الفرضي (3) فإذا كانت النتيجة أكبر من 3 فإنها تتحقق درجة الموافقة و العكس إذا كانت النتيجة اقل من 3 لا تتحقق درجة الموافقة، إضافة إلى حساب الانحراف المعياري، إذ كان الانحراف المعياري للمتغير قريب من الواحد هذا يدل على أن الاجابات متجانسة بين أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة مع إيضاح كل عبارة على حدى.

الدراسة الميدانية

- في هذه الحالة سنتناول دراسة الاستبيان كل محور على حدى و سيتم وضع كل جدول للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حسب ترتيب المحاور الموجودة في الاستبيان و سيكون هذا كالتالي:

_ المحور الأول: تناولنا فيه السلوك التنظيمي " المتغير المستقل" و مختلف المحددات التي يقوم عليها و التي دللنا عليها في العبارات الموجودة في هذا المحور و قد كان عدد العبارات 15 عبارة.

جدول رقم 11.2.3. يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير المستقل.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تكرار	نسبة
موافق	0.756	3.650	3	24	1	49	23	تكرار	الهيكل التنظيمي في الادارة يوافق طبيعة و مهام عمل الموظفون.
			3%	24%	1%	49%	23%	نسبة	
موافق	0.675	3.480	4	26	6	46	18	تكرار	القيادة الادارية داخل المستشفى تشجع على تقديم اداء افضل.
			4%	26%	6%	46%	18%	نسبة	
موافق	0.754	3.450	5	36	6	37	16	تكرار	هناك توجيهات لسلوكيات الموظفين من طرف الرئيس المباشر و العمل على تحسينها.
			5%	36%	6%	37%	16%	نسبة	
موافق	0.561	3.646	4	21	5	45	24	تكرار	يتم ايصال مختلف الشكاوي التي تأتي من الموظفين الى مسؤولي الادارة المركزية.
			4%	21%	5%	45%	24%	نسبة	
موافق بشدة	0.657	4.040	2	7	17	33	41	تكرار	برايكم هل طبيعة السلوك و التعامل الخاص بالمهنيين مع المسؤول يؤثر سلبا على المردود الفعلي للمؤسسة او للمصلحة بصفة خاصة؟.
			2%	7%	17%	33%	41%	نسبة	
موافق بشدة	0.576	4.000	4	8	13	34	41	تكرار	برايكم للتعامل مع سلوك الموظفين يقدم لهم مختلف اشكال الحوافز و هذا للعمل على التكيف و زيادة في
			4%	8%	13%	34%	41%	نسبة	

الدراسة الميدانية

		ادائهم الوظيفي؟.							
غير موافق بشدة	0.995	1.860	41	44	7	4	4	تكرار	حسب رايكم هل الموظفون راضون عن العلاوات و الزيادات التي تضاف الى رواتبهم سنويا؟
			41%	44%	7%	4%	4%	نسبة	
غير موافق بشدة	0.576	2.150	34	41	4	18	3	تكرار	برايكم هل هناك تناسب بين المؤهلات العلمية للموظفين و درجاتهم الوظيفية مع ادائهم؟.
			34%	41%	4%	18%	3%	نسبة	
غير موافق	0.756	2.300	25	47	8	13	7	تكرار	توفر المؤسسة تقنيات حديثة تساهم في رفع الاداء الوظيفي للموظفين.
			25%	47%	8%	13%	7%	نسبة	
غير موافق	0.675	2.640	5	57	14	17	7	تكرار	هل تتطابق ثقافة الموظفين في المؤسسة مع ثقافة الادارة المركزية؟(اتباع التنظيمات، القوانين...)
			5%	57%	14%	17%	7%	نسبة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة من برنامج SPSS.

من الجدول اعلاه يتضح ان معظم الاجابات متوسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي 03، اذ نجد في العبارة الأولى متوسط الحسابي 3.65 و فيما يخص العبارة الثانية " القيادة الادارية داخل المستشفى تشجع على تقديم أداء افضل" نجد المتوسط الحسابي 3.48 و هذا ما يدل على ان درجة الموافقة ما بين موافق و موافق بشدة اضافة الى ان الانحراف المعياري للمتغيرات نجده يدور تقريبا حول الواحد و هذا يدل على أنه هناك تجانس في الإجابات و عدم تشتتها لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغيرات.

اضافة إلى أن النتائج الموضحة في الجدول أيضا تبين أن لسلوك التنظيمي علاقة مع الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال نأخذ العبارة الثانية " القيادة الادارية داخل المستشفى تشجع على تقديم أداء افضل" معظم الإجابات كانت ب موافق، أيضا نجد عبارة " برايكم للتعامل مع سلوك الموظفين يقدم لهم مختلف اشكال الحوافز و هذا للعمل على التكيف و زيادة في ادائهم الوظيفي؟" نلاحظ أن درجة الموافقة كانت ب موافق بشدة، و نجد أيضا في عبارة "

الدراسة الميدانية

برايمكم للتعامل مع سلوك الموظفين يقدم لهم مختلف اشكال الحوافز و هذا للعمل على التكيف و زيادة في ادائهم الوظيفي" اغلبية افراد عينة الدراسة اجابوا ب موافق بشدة.

و عليه نصل ان السلوك التنظيمي بجميع محدداته يآثر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية.

_المحور الثاني: تناولنا فيه الأداء الوظيفي " المتغير التابع"، و نجد في هذا المحور 09 عبارات و التي سيتم

توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم 12.2.3. يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	0.568	3.580	3	30	1	38	28	تكرار	جميع الموظفين على علم بما فيه الكفاية بمهام و واجبات عملهم.
			3%	30%	1%	38%	28%	نسبة	
موافق	0.654	3.500	5	19	14	45	17	تكرار	الموظفون ينجزون اعمالهم في الوقت المحدد.
			5%	19%	14%	45%	17%	نسبة	
غير موافق	0.777	2.202	7	41	9	37	6	تكرار	التقيد و الالتزام بمناهج و اوقات العمل من طرف الموظفين.
			7%	41%	9%	37%	6%	نسبة	
غير موافق	0.892	2.660	9	44	21	24	2	تكرار	الموظفون لهم الرغبة في انجاز الاعمال اليومية.
			9%	44%	21%	24%	2%	نسبة	
غير موافق	0.852	2.584	2	55	30	17	2	تكرار	هناك عنصر النشاط و الاجتهاد في العمل من قبل الموظفين.
			2%	55%	24%	17%	2%	نسبة	
غير موافق	0.697	2.708	8	55	8	30	7	تكرار	هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز و تأدية مهامهم.
			8%	55%	8%	30%	7%	نسبة	

الدراسة الميدانية

موافق	0.798	3.457	8	14	10	46	22	تكرار	هل سلوك المنظمات النقابية بمؤسستك يشجع على الاداء الوظيفي.
			8%	14%	10%	46%	22%	نسبة	
غير موافق	0.925	2.035	15	68	5	9	3	تكرار	هل المؤسسة تواكب التقدم العلمي و التقني الذي يساعد على كفاءة الموظفين.
			15%	68%	5%	9%	3%	نسبة	
غير موافق	0.781	1.849	24	60	5	6	5	تكرار	هل يوفر لكم مسؤولو المؤسسة و رؤساء المصالح تكوينا مستمرا لتحسين ادائكم الوظيفي.
			24%	60%	5%	6%	5%	نسبة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج spss

تشير نتائج الجدول اعلاه أن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات الدالة للمتغير التابع الا و هو الأداء الوظيفي، ان المتوسط الحسابي للحاصل العام للنتائج الموضحة اعلاه في هذا المحور اقل من الوسط الفرضي 03 اي على سبيل المثال نأخذ العبارة " هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز و تأدية مهامهم" بمتوسط حسابي 2.708 بدرجة غير موافق و يقابلها اكبر تكرار بنسبة 55%، اما فيما يخص العبارة(05) " هناك عنصر النشاط و الاجتهاد في العمل من قبل الموظفين" وسطها الحسابي 2.584 بدرجة غير موافق و يقابلها اكبر تكرار بنسبة 55%.

من خلال ملاحظتنا نصل إلى أن الموظفين داخل المؤسسات الصحية لولاية -تلمسان- ادائهم الوظيفي منخفض و هذا من ناحية المجهود اذ يتبين من النتائج السابقة ان الموظفين لا يبذلون مجهودا كافيا أو اضافيا في أداء مهام، اضافة إلى أن معظم الموظفين داخل المؤسسة ليسوا بدراية كافية على ما هي مهامهم و واجباتهم في أداء عملهم، زيادة على ما سبق نجد ايضا ظاهرة التسبب الإداري اي أن معظم الموظفين لا يتقيدون بمناهج و اوقات العمل حسب ما تبينه العبارة رقم 03.

❖ تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

من خلال هذا الاسلوب الاحصائي سنتأكد من اختبار الفرضيات التي تم وضعها و محاولة معرفة ما اذا كانت توجد علاقة بين متغيرات الدراسة او لا توجد و هذا بالاستعانة من نتائج spss.

الدراسة الميدانية

جدول رقم 13.2.3: يوضح معاملات الارتباط بين ابعاد السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

المتغيرات	عبارة (1) م.التابع	عبارة (2) م. التابع	عبارة (3) م. التابع	عبارة (4) م.التابع	عبارة (5) م. التابع
الهيكل التنظيمي	0.484	0.042	0.148	0.242 [*]	-0.078
القيادة التنظيمية	0.635	0.982 [*]	0.165	0.122	0.845 ^{**}
الشخصية	0.690 ^{**}	0.865 ^{**}	0.674	0.233 [*]	0.230
الاتصال التنظيمي	0.767 ^{**}	0.268 ^{**}	0.746	0.114	-0.004
الحوافز	0.831	0.684 [*]	-0.271 [*]	0.777	-0.193
التعلم	-0.007	0.683 [*]	0.945	-0.278 [*]	0.547
التكنولوجيا	0.598	0.117	-0.042	0.534 [*]	0.574 [*]
الثقافة التنظيمية	0.656	-0.050	0.812	0.138	0.514 ^{**}
الصراع التنظيمي	0.875 ^{**}	-0.105	0.107	0.146	0.207 [*]

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة من نتائج *SPSS*.

قد تم استخدام معاملات الارتباط (**person correlation**) من أجل التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع "الأداء الوظيفي" و المتغير المستقل "السلوك التنظيمي"، فاذا كانت نتيجة درجة الارتباط قريبة من الواحد يعني ذلك أنه هناك ارتباط قويا بين المتغيرين، أما اذا كانت نتيجة قيمة الارتباط اقل من 0.5 فان العلاقة بين المتغيرين ضعيفة، و يمكن اعتبار العلاقة متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.30-0.50.

و قد أوضح الجدول اعلاه ان اختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات انه هناك ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (القيادة التنظيمية، الشخصية، الحوافز، الثقافة التنظيمية) مع المتغيرات التابعة للأداء الوظيفي، كما نجد كذلك انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرات المستقلة للسلوك التنظيمي (التعلم، التكنولوجيا) مع المتغيرات التابعة للأداء الوظيفي، و كذلك يتضح من خلال نتائج الجدول ايضا انه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين متغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الصراع التنظيمي). و سيتم التوضيح بصفة أدق نتائج معاملات الارتباط التابعة لفرضية الدراسة كالتالي:

الدراسة الميدانية

و على هذا الاساس سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الاولى من نفيها سنحاول اخذ كل محدد من المتغير المستقل للسلوك التنظيمي مع المتغير التابع الاداء الوظيفي و تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الجدول رقم 13.2.3.

و قد نصت الفرضية الرئيسية الاولى على:

_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و الاداء الوظيفي.

جدول رقم 14.2.3. يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الاداء الوظيفي.

أداء العاملين		
0.484	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم 14.2.3 يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.484) بين الهيكل

التنظيمي و الاداء الوظيفي و هي قيمة ضعيفة لأنها اقل من 0.5، و هذا يعني أن الارتباط بين كل من

الهيكل التنظيمي و الاداء اي لا توجد علاقة تأثير بين كل من المتغيرين.

جدول رقم 15.2.3. يوضح العلاقة بين القيادة التنظيمية و الاداء الوظيفي.

اداء العاملين		
0.635	معامل الارتباط	القيادة التنظيمية
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم 15.2.3 يتضح ان معامل الارتباط بيرسون نتيجته كانت (0.635) ببين القيادة

التنظيمية و الاداء الوظيفي و هي قيمة قوية و موجبة لأنها اكبر من 0.5 اي انها قريبة من قيمة الواحد، و

الدراسة الميدانية

منه نستطيع القول انه هناك علاقة تأثير بين بعد من ابعاد السلوك التنظيمي الا و هو القيادة التنظيمية مع الأداء الوظيفي.

جدول رقم 16.2.3. يوضح العلاقة بين الشخصية و الأداء الوظيفي.

اداء العاملين		
0.690**	معامل الارتباط	الشخصية
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم 16.2.3 كما هو موضح اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت (0.690) بين الشخصية و الأداء الوظيفي و هي قيمة قوية و موجبة، إذ يعني هذا ان الارتباط بينهما ارتباط طردي، اضافة إلى أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha = 0.05$)، و عليه يمكننا القول بانه يوجد تأثير للشخصية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 17.2.3. يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

اداء العاملين		
0.767**	معامل الارتباط	الاتصال التنظيمي
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم 17.2.3 أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.767) بين كل من الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و هي قيمة موجبة و قوية لأنها قريبة من قيمة الواحد الصحيح، اذ يعني أن الارتباط بين المتغيرين قوي حيث نجد عند هذا الارتباط دالة احصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha = 0.05$)، و عليه يمكننا القول بان هناك تأثير للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الدراسة الميدانية

جدول رقم 18.2.3. يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي.

اداء العاملين		
0.831	معامل الارتباط	الحوافز
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط (0.831) و هي قريبة من قيمة الواحد اي ان الارتباط بين المتغيرين قوي، اذ أن أداء الموظفين يتأثر بصفة كبيرة على شكل الحوافز المقدمة لهم سواء كانت معنوية (شكر، تهنئة..) او ماديا (زيادة في الرواتب، تقديم هدايا...) هذا ما يمكن من رفع او خفض أداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية.

جدول رقم 19.2.3. يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

اداء العاملين		
0.812	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.05$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجول رقم 19.2.3 يتضح أنه هناك علاقة قوية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي، هذا ما توضحه قيمة معامل الارتباط التي كانت 0.812، و على هذا الاساس نصل إلى أن هناك تأثير بين محدد السلوك التنظيمي (الثقافة التنظيمية) مع الأداء الوظيفي.

جدول رقم 20.2.3. يوضح العلاقة بين التكنولوجيا و الاداء الوظيفي

اداء العاملين		
0.574*	معامل الارتباط	التكنولوجيا
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
الارتباط دال عند ($\alpha = 0.01$)		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 20.2.3 يبين أن معامل الارتباط قيمته (0.374) و هي قيمة متوسطة،

يعني أن هناك علاقة متوسطة بين التكنولوجيا و الأداء الوظيفي، حيث نجد عند هذا الارتباط دالة احصائية الفا ($\alpha = 0.01$)، و منه نستطيع القول انه هناك تأثير للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية.

❖ تحليل الانحدار العاملي لمتغيرات الدراسة:

بعد دراستنا لنتائج معامل الارتباط (person correlation) و تحليلها قمنا بأخذ العلاقة الموجبة

بين بعض المتغيرات السلوك التنظيمي " المتغير المستقل" مع الأداء الوظيفي، و على هذا الاساس تم استخدام الأسلوب الاحصائي الانحدار العاملي الذي يربط بين متغيرات الدراسة، حيث تعرض الباحثة في هذا الجزء نموذج الانحدار و هذا بهدف دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية، و في ظل فرضية انه توجد علاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي قد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. و الجداول التالية توضح ملخص نتائج اختبار هذه الفرضية.

ـ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في محددات المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) و المتغير التابع (الاداء الوظيفي) و هذا كالتالي:

$$Y = a + bx$$

اذ يدل b معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x .

اما a فهو الثابت المعادلة. و الجدول التالي يوضح ما يلي:

الدراسة الميدانية

جدول رقم 21.2.3. بيانات القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي					المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
			Sig	قيمة T		
0,000	0,720	0,635	0,000	10,033	1,034	β_0 القيادة
			0,000	2,021	0,402	β_1 التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

يتبين من خلال نتائج الموضحة في الجدول اعلاه ما يلي:

_ نموذج الانحدار للقيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي هو:

$$Y=1,034+0,402x_2$$

_ معامل الارتباط R بين القيادة التنظيمية و الاداء الوظيفي يساوي $0,635$ و هو يدل على وجود ارتباط

قوي بين متغيرات الدراسة.

_ معامل التحديد R^2 والذي يبين %72.0 من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و

هذا راجع للمتغير الخاص بالنموذج (السلوك التنظيمي)، اما فيما يخص النسبة المتبقية وهي %28 ترجع

الى عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 22.2.3. بيانات الشخصية و الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي					المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
			Sig	قيمة T		
0,000	0,645	0,690	0,000	7,986	2,989	β_0 الشخصية
			0,000	6,682	0,697	β_1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*.

الدراسة الميدانية

_ يتضح من خلال الجدول رقم 22.2.3 ما يلي:

_ نموذج الانحدار بين الشخصية و الاداء الوظيفي هو:

$$Y=2,989+0,697x_3$$

_ معامل الارتباط R بين الشخصية و الاداء الوظيفي يساوي 0.690 و هو يدل على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة.

_ معامل التحديد R^2 والذي يبين $64,5\%$ من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و هذا راجع للمتغير الخاص بالنموذج (السلوك التنظيمي)، اما فيما يخص النسبة المتبقية وهي $35,5\%$ ترجع الى عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 23.2.3. بيانات الاتصال التنظيمي مع الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي					المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
			Sig	قيمة T		
0,000	0,543	0,761	0,000	7,164	2,671	β_0
			0,000	2,744	0,268	β_1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من خلال نتائج الموضحة في الجدول اعلاه ما يلي:

_ نموذج الانحدار للاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي هو:

$$Y=2,671+0,268x_4$$

_ معامل الارتباط R بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي يساوي $0,761$ و هو يدل على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة.

قوي بين متغيرات الدراسة.

الدراسة الميدانية

_ معامل التحديد R^2 والذي يبين %54,3 من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و هذا راجع للمتغير الخاص بالنموذج (السلوك التنظيمي)، أما فيما يخص النسبة المتبقية وهي %45,7 ترجع الى عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 24.2.3. بيانات متعلقة بالحوافز و الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي					المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
			Sig	قيمة T		
0,000	0,513	0,831	0,000	13,180	4,397	β_0
			0,000	7,128	0,253	β_1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر لنا الجدول رقم 24.2.3 ما يلي:

_ نموذج الانحدار لتحفيز و الأداء الوظيفي هو:

$$Y=4,397+0,253x_5$$

_ معامل الارتباط R بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي يساوي 0,831 و هو يدل على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة.

_ معامل التحديد R^2 والذي يبين %51,3 من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و هذا راجع للمتغير الخاص بالنموذج (السلوك التنظيمي)، اما فيما يخص النسبة المتبقية وهي %48,7 ترجع الى عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

• و عليه من خلال النتائج التي توصلنا اليها اعتمادا على الاساليب الاحصائية المستعملة في دراستنا

نصل الى قبول الفرضية و المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و

الاداء الوظيفي.

الدراسة الميدانية

و بهذا الصدد سنقوم بتحليل النتائج التي تبناها المحور الثالث من الاستبيان و المتمثل في العلاقة

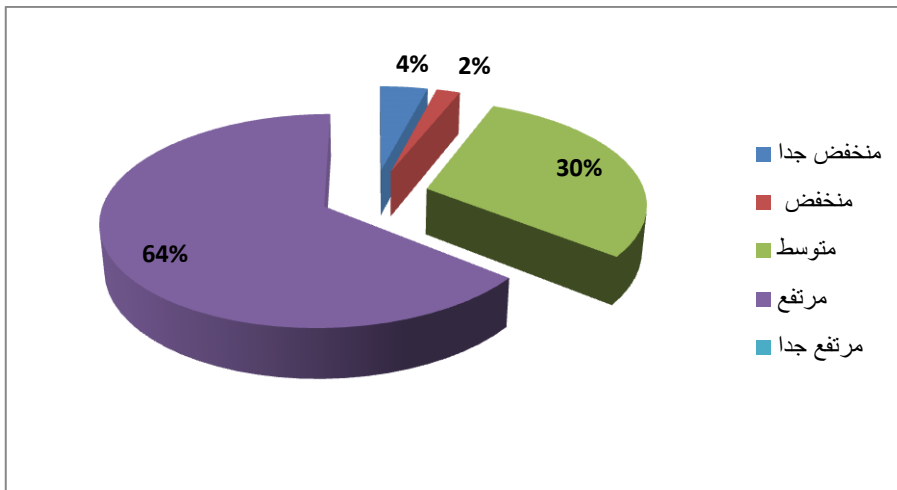
بين السلوك التنظيمي و الاداء الوظيفي و هذا كما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 25.2.3. يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمدى تأثير السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي.

المدى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا		
مرتفع	0.839	3.672	4	2	29	63	2	تكرار	ما مدى تأثير سلوك مسؤولك المباشر على الاداء .
			4%	2%	29%	63%	2%	نسبة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

شكل رقم 4.2.3. يوضح مدى تأثير السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 25.2.3 و الشكل رقم 4.2.3 يتضح ان معظم الاجابات كانت بنسبة 64%

"مرتفع" تليها بنسبة 30% "متوسط"، ثم بنسب منخفضة على كل من منخفض جد و منخفض بنسبة 4% و 2%

على الترتيب. هذا ما يدل على ان المتغير المستقل "السلوك التنظيمي" له تأثير كبير على المتغير التابع "الاداء

الوظيفي".

الدراسة الميدانية

جدول رقم 26.2.3. يوضح مجموع التكرارات و النسب المئوية.

لا	نعم	العبارة	
30	70	تكرار	هل ترى ان مستوى ادائك في الوظيفة له علاقة بسلوك رؤسائك في العمل.
30%	70%	نسبة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (26.2.3) يتضح ان هناك نسبة كبيرة من الاجابات كانت ب"نعم" حيث قدرة ب 70% اما فيما يخص الاجابة ب "لا" كانت بنسبة 30% ، بهذا الصدد نجد ان معظم افراد العينة يرو ان مستوى اداء الموظفين متعلق بصفة كبيرة بمختلف السلوكيات القائمة داخل المؤسسات الصحية و التي تأتي من الاطارات المسيرة بالدرجة الاولى ثم تليها سلوكيات مختلف الموظفين.

استنتاج:

من خلال الاختبارات التي اجريت و اعتمادا على مختلف الاساليب الاحصائية التي استعملت في هذه الدراسة و مع تحليل النتائج المتحصل عليها تبين انه يمكن ان يتم قبول الفرضية الاولى و المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي و الاداء الوظيفي، حيث نجد حسب الاسلوب الاحصائي المستعمل الا و هو المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكلا المتغيرين و التي تم توضيحهما في كل من الجدول رقم 11.2.3 و الجدول رقم 12.2.3 تبين لنا ان اغلبية افراد العينة كانت اجابتهم تدور حول وجود علاقة بين كل من المتغير التابع و المتغير المستقل، اضافة على هذا الاسلوب و حتى يتم التأكد استخدم اسلوب معامل الارتباط بيرسون و هذا للاختبار صحة الفرضية من عدمها اذ تم التوصل من خلال هذا الاسلوب انه هناك علاقة قوية بين محددات السلوك التنظيمي (القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التحفيز) وعلاقة متوسطة بين (التكنولوجيا و الصراع التنظيمي)، و علاقة ضعيفة بين (الهيكل التنظيمي و التعلم). ثم تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد و هذا مع كل من محددات السلوك التنظيمي (القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التحفيز) و هذا

الدراسة الميدانية

للإيجابية النتيجة التي توصلنا إليها من خلال معامل الارتباط بيرسون و قد كانت نتيجة هذا الأسلوب انه هناك علاقة تأثير ايضا بين كل من السلوك التنظيمي و الاداء الوظيفي، كما اتضح ايضا من خلال معامل التحديد R^2 انه على الرغم من وجود درجة تأثير للمتغير المستقل "السلوك التنظيمي" على المتغير التابع " الاداء الوظيفي" الا انه توجد نسب متبقية ترجع دلالتها على انه هناك عوامل اخرى يمكنها ان تؤثر على الاداء الوظيفي للموظفين و التي سيتم التطرق لها في اختبار الفرضية الثانية.

II. في هذا الجزء سيتم دراسة و اختبار الفرضية الثانية: _عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها غير مرتبط بالسلوك التنظيمي فقط و إنما بعوامل اخرى.

سيتم دراسة الفرضية الثانية و تحليلها و هذا بالاعتماد على كل من الأسلوب الاحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، كما سيتم توضيحه في الجداول التالية:

جدول رقم 27.2.3. يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

العبارات	الفئات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
هل سلوك التنظيمات النقابية بمؤسستك يشجع على الاداء الوظيفي.	22	46	10	15	7	0.697	3.424	موافق
	نسبة	22%	46%	10%	15%			
هل المؤسسة تواكب التقدم العلمي و التقني الذي يساعد على كفاءة الموظفين.	8	9	5	50	28	0.925	2.035	غير موافق
	نسبة	8%	9%	5%	50%			
هل يوفر لكم مسؤولو المؤسسة و رؤساء المصالح تكويننا مستمرا لتحسين ادائكم الوظيفي.	5	7	3	59	26	0.781	1.849	غير موافق
	نسبة	5%	7%	3%	59%			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الدراسة الميدانية

يوضح الجدول اعلاه ان درجة الموافقة بالنسبة للعبارة الاولى و المتمثلة في ان سلوك التنظيمات النقابية يشجع على الاداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة الصحية قد كانت نسبة الموافقة ب %46، اما فيما يخص العبارة الثانية" هل المؤسسة تواكب التقدم العلمي و التقني الذي يساعد على كفاءة الموظفين" يتضح ان النسبة الكبيرة كانت غير موافق ب %50، اضافة الى العبارة الاخيرة" هل يوفر لكم مسؤولو المؤسسة و رؤساء المصالح تكويننا مستمرا لتحسين ادائكم الوظيفي" نجد ايضا نسبة %59 غير موافق.

نصل من خلال نتائج اسلوب الانحدار و النتائج التي يوضحها الجدول رقم (27.2.3) الى أن هناك عوامل اخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية، و حسب الأسئلة المفتوحة التي تم وضعها حتى تمكننا من التحليل الجيد في دراستنا هذه و المتمثلة في السؤال رقم (26) كيف تقوم المؤسسة بتحديد العوامل التي تؤثر على جودة اداء الموظفين؟ اذ كانت معظم اجابات افراد العينة على ان المؤسسة تقوم بتحديد هذه العوامل عن طريق الاتصال و عقد اجتماعات التي يتوجب فيها حضور فرد معني من كل مستوى من مستويات الادارة، اضافة الى الإنصات الجيد للموظفين و تقبل شكاواهم و محاولة حلها بالطرق الجيدة.

و عليه من خلال النتائج التي تم التوصل اليها و تحليلها نصل إلى ان يتم قبول جزئيا الفرضية الثانية التي تنص على:

_ عوامل نجاح المؤسسة او فشلها غير مرتبط بالسلوك التنظيمي فقط و إنما بعوامل اخرى.

ثانيا: تفسير النتائج

_ التفسير الاقتصادي للنتائج:

تعتبر المؤسسات الصحية من المؤسسات المعقدة و الهامة لأنها ضمن قطاع حساس الا و هو القطاع الصحي، اذ نجد في مثل هذه المؤسسات ما يسيرها هو المورد البشري الذي يكون مقسم الى اسلاك معينة عاملة في المستشفى يتصف عملها بالتخصص و الاختلاف و التمايز من ناحية السلوك و الاداء و هذا بداية من المديرين و الأطباء حتى نصل الى باقي الموظفين، و من هنا نستنتج:

من خلال تقدير نموذج الانحدار الخطي نلاحظ ان مختلف المحددات المتعلقة بالسلوك التنظيمي و المتمثلة في (القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التحفيز، الشخصية، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي، التعلم) لها تأثير كبير على الاداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية.

اذ نجد ان النمط القيادي يلعب دور كبير في التأثير على اداء الموظفين حيث نرى فرق كبير في مردودية الموظفين عندما يكون المسؤول مسير جيد و مستمع جيد و يعمل على الاتصال بجميع الموظفين داخل المؤسسة تكون نسبة المردودية عالية للموظفين و لا يكون هناك كل من مظاهر التسبب الاداري و عدم اتمام المهام و كثرة الخلافات بين الموظفين، اضافة الى انه على المديرين ايضا التركيز بصفة عالية على تطبيق عنصر الاتصال بجميع انواعه و محاولة خلق الجو المناسب للأداء الاعمال بوتيرة جيدة، كما نجد ايضا ان الموظفين داخل المؤسسة الصحية يعانون من الروتين في اداء اعمالهم اليومية و هذا ما يشترط العمل على تحفيزهم بشتى الطرق حتى نصل الى الاداء الجيد لهم.

كما نجد من خلال دراسة نموذج الانحدار انه توجد علاقة تأثير قوية بين الشخصية و الاداء الوظيفي اذ يتبين ان شخصية كل موظف تلعب دور هام في رفع اداء الموظفين حيث نجد من خلال ملاحظتنا ان الشخصية الصعبة لدى بعض الموظفين اذ لم تعرف طريقة التعامل معها و تسيير سلوكيات و التصرفات التي تأتي من الموظفين ستؤدي بالأداء السلبي إما للموظف نفسه او للجماعة و هنا يكون الاسوء .

أما فيما يخص عنصر التكنولوجيا يتضح ايضا من خلال معامل الارتباط انه هناك علاقة بين الاداء الوظيفي للموظفين و التكنولوجيا، فبالخصوص ان المؤسسات الصحية تحتاج ان تكون في مسار واحد مع التقدم العلمي و التكنولوجي و هذا للوصول الى الجودة في تقديم الخدمات الصحية و ان يكون هناك رضا من طرف المرضى، زيادة على هذا حتى يمكن تقديم الاداء الجيد ايضا لا يقتصر فقط على توفر التكنولوجيا و انما يحتاج الى التعلم لهذا نجد علاقة ارتباط متوسطة بين التعلم و الأداء الوظيفي.

الدراسة الميدانية

و في الأخير استنتجنا أنه على المؤسسات الصحية ان تهتم بدراسة السلوك التنظيمي بصفة ادق، لأنه لا توجد هناك تطبيقات التسيير الجيد للإدارة المورد البشري الذي يعتبر الراس الحقيقي لها و ان تعمل على رفع الاداء الوظيفي للموظفين حتى نصل لزيادة اداء المؤسسة ككل، فمن خلال النتائج التي توصلنا اليها من تحليل المحور الثاني من الاستبيان توصلنا الى انه يوجد هناك نقص للأداء الوظيفي للموظفين، و هذا ما انعكس عنه على الأداء العام للمؤسسات الصحية، اذ يتم توضيح ذلك في الجدول التالي الذي يبين احصائيات النشاطات الاستشفائية لكل المؤسسات الصحية لولاية -تلمسان- فيما يلي:

الجدول رقم 28.2.3. يوضح الاحصائيات المتعلقة بالنشاطات الاستشفائية للمؤسسات الصحية-تلمسان-

EPSP							الام و الطفل EPS	EPH					المؤسسات الصحية
باب	مغنية	غزوات	سبدو	أولاد	رمشي	تلمسان	رمشي	ندرمة	الغزوات	مغنية	سبدو	مؤشرات الاداء	
0.72			1	1.4	1.03	1.00	2.9	1.0	1.7	4.17	2.1	3.6	مؤشرات الأداء
							9	8	4	0	3	D.M.S	
3.94			7.5	10.3	2.12	8.03	87.6	33.9	28.7	44.17	57.4	45.4	T.O.M

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة على نتائج SPSS.

ملاحظة:

*T.O.M = عدد الايام الاستشفائية*100/عدد الاسرة*365.

*D.M.S = عدد الايام الاستشفائية/عدد المرضى المقبولين.

الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم(28.2.3) ان كل من المؤسسات الاستشفائية (سبدو، مغنية، غزوات) و مستشفى الام و الطفل T.O.M اكبر من 40%، اذ نجد المؤسسة الاستشفائية -سبدو- نسبة استغلال الاسرة كانت بنسبة 45.4% و ايضا نجد المؤسسة الاستشفائية -مغنية- بنسبة 57.4%، و نلاحظ كذلك نسبة 44.17% فيما يخص المؤسسة الاستشفائية -غزوات-، و في الاخير نجد المؤسسة الاستشفائية للام و الطفل معدل استغلالها كان بنسبة 87.6%، اما فيما يخص باقي المؤسسات الصحية نجد معدل استغلال الاسرة اقل من نسبة 10% و هذا راجع لأنه ليس لها طاقة استيعاب كبيرة للمرضى اي انها غير استشفائية لا توفر خدمات الفندقية.

و عليه نفسر هذه النسب التي تتجاوز 40% انها ترجع على نسبة استغلال الاسرة التي تخص المؤسسات الاستشفائية السابقة الذكر ب الاداء الغير الجيد للموظفين كما بينته النتائج المتحصل عليها بعد تحليل اداة الاستبانة، و هذا ما يؤدي بضرورة الامر الى الأداء الغير جيد للمؤسسة و فشلها و تدني مستوى الخدمات الصحية المقدمة.

خلال هذا الفصل حاولنا معرفة اثر السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي، و بعد الملاحظة التي قمنا بها خلال الدراسة الميدانية و تحليل الاستبيان توصلنا الى مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة نذكر منها ان :

_ يرجع انخفاض الاداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الاستشفائية للانعدام تطبيقات التسيير .

_ ان توفر الظروف المناسبة للعمل تسمح للموظفين في اداء اعمالهم على اكمل وجه و هذا ما نجده ضمن البيئة الداخلية للمستشفى اذ يؤدي توفرها الى الزيادة في مردودية الموظفين .

_ عملية الاتصال بجميع الموظفين نقطة مهمة تسهل على المدربين السير الجيد للمؤسسة و امكانية التحكم بالأفراد العاملين داخلها .

_ ان توفر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تهتم بتكوين و نشر ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في الأخير في رفع اداء الموظفين .

_ على الإدارات الاستشفائية ان تركز على ادارة الصراع التنظيمي و حل مختلف الخلافات القائمة بصورة مرضية و العمل على معرفة الأسباب الحقيقية لهذا الصراع .

_ من الاحسن ان لا يتم اتخاذ القرارات بصفة فردية من قبل المسيرين و إنما يتوجب عقد اجتماعات و محاولة طرح القرار و رؤية رد فعل الموظفين .

وجوهر ما توصلنا اليه في هذا الفصل ان للسلوك التنظيمي اثر على الاداء الوظيفي للموظفين، و بهذا فانه يمكن للإطارات المسيرة للمؤسسات الصحية ان يعملوا على دراسة و فهم مختلف سلوكيات الموظفين و التنبؤ بها و هذا من خلال القيادة المحكمة و الاتصال الجيد و محاولة وضع ثقافة هادفة، مع تحفيز الموظفين و توفير الظروف المناسبة للأداء مهامهم اضافة الى ادارة الصراعات القائمة و الحد منها و في الاخير نصل الى ما يعرف بالأداء العام للمؤسسة والجودة في الخدمات صحية المقدمة و تحقيق الرضا الفعلي للمرضى .

التوصيات:

بعد تطرقنا للإطار النظري للدراسة و الإطار التطبيقي اضافة إلى النتائج الدراسات السابقة و حتى نصل الى الإدارة الجيدة للسلوك التنظيمي الذي بدوره يعمل على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين و الذي من خلاله نصل الى الأداء العام للمؤسسة الصحية، و بهذا الصدد يمكن تقديم التوصيات التالية:

_ على مسؤولو المؤسسات الصحية في ولاية-تلمسان- و بالخصوص الإطارات المسيرة لهذه المؤسسات ان يهتموا بعناصر السلوك التنظيمي، اذ ان جميع عناصره قد تؤثر اما بالإيجاب او بالسلب على الاداء الوظيفي للموظفين، حيث يمكن ان نصل من خلال سلوك تنظيمي فعال الى تحقيق الاهداف و الغايات التي تخص كل من المستشفى و الموظفين على حد سواء .

_رفع الدافعية لدى الموظفين و هذا عن طريق تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية لهم، اضافة الى محاولة الالمام بكافة الامكانيات و توفيرها لهم حتى تسهل عليهم عملية انجاز المهام الموكلة اليهم، و تقديم مكافئات لتشجيعهم و اقامات حفلات تكريمية و هذا بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين مما يدفع الى زيادة مستوى الاداء الوظيفي لهم.

_ يكون هناك تنمية و تطوير من خلال تحديد نقاط القوة و العمل على تعزيزها، و تبين نقاط الضعف و العمل من الحد منها و معالجتها و يعتمد هذا على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية و التحديث المستمر لعناصرها التي تساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المؤسسة.

_ ضرورة وضع هياكل تنظيمية و تصميمها بأسس علمية تهدف الى تحديد الصلاحيات و المهام و عدم تداخل الادوار اضافة الى وصف الوظيفة.

_ العمل على ضرورة توفير الآلات الحديثة و بالخصوص في الممارسات الطبية التي تسهل على الموظفين اداء مهامهم و تحسينا.

الدراسة الميدانية

_ ضرورة الاهتمام بالأنماط السلوكية للموظفين و العمل على رسميتها و توجيهها في الطريق الصحيح الذي يخدم الموظف بالدرجة الاولى ثم المؤسسة بالدرجة الثانية و العمل على الحد و معالجة مختلف مظاهر التسيب الإداري التي تشهدها ادارات المؤسسات الصحية لولاية-تلمسان-.

التوصيات المستقبلية:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية للموضوع و في إطار التوصيات التي اتت بها الدراسة، نقوم بطرح بعض التوصيات المستقبلية التي من الممكن أن تكون نقطة انطلاق من اراد البحث في هذا الموضوع، و المتمثلة فيما يلي:

_ إجراء دراسة و محاولة تحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي بأداء المؤسسة الصحية تتضمن متغيرات و مؤشرات تهم الاداء العام للمؤسسة.

_ هذه الدراسة تناولت السلوك التنظيمي بصفة عامة و اثره في زيادة اداء الموظفين، يمكن للدراسات المستقبلية ان يتم ادخال متغير وسيط او معدل حتى يتمكن تحديد درجة التأثير بصفة ادق و اكبر، كما يمكن اجراء نفس الدراسة لكن في مجالات اخرى.

_ يمكن في الدراسات المستقبلية اخذ نفس موضوع الدراسة و محاولة الوصول في الاخير بنموذج عام لكلا المتغيرين السلوك التنظيمي مع الاداء الوظيفي.

_ تم جمع البيانات عن طريق اداة الاستبيان و نظرا لما لهذه الاخيرة من عيوب نوصي للدراسات المستقبلية اجراء مقابلات شخصية مع الاستبيان حتى يتم الحصول على نتائج ادق.

صعوبات الدراسة:

كانت هناك مجموعة من الصعوبات التي اثرت على هذه الدراسة، منها ما يلي:

_ صعوبة عمل تقرير التربص في المؤسسات الصحية و هذا لتلقينا الرفض التام من قبل الاطارات المسيرة و هذا راجع لعدم معرفة التخصص و الشهادة التي يتم الحصول عليها في نهاية السنة، هذا ما ادى الى ضياع الوقت و عدم تطبيق التقرير كما يتوجب عمله.

_ واجهة الدراسة صعوبة كبيرة اثناء عملية توزيع و استرجاع الاستبانة من جهة كانت الدراسة موجهة للمؤسسات الصحية لولاية -تلمسان- فعملية توزيعها كانت صعبة جدا و مكلفة و من جهة اخرى اثناء استرجاع الاستثمارات نجد البعض منها لم تتم الاجابة عليها خصوصا من طرف الإطارات المسيرة التابعة للسلك الطبي.

_ صعوبة مقابلة جميع الإطارات و التحدث معهم حول موضوع الدراسة و هذا راجع الى ان البعض منهم يمارس اكثر من مهمة، اي لم يكن لديهم وقت لقبول المقابلة.

_ يمكن لدراسات اخرى ان تأخذ عدد اكبر من البيانات و هذا على مدة طويلة من مدة دراستنا لهذا تم اخذ بيانات الدراسة مرة واحدة.

_ اضافة إلى صعوبة العثور على المراجع التي تتماشى مع موضوع الدراسة و بالخصوص المعلومات التي تهم موضوع السلوك التنظيمي، اذ لا توجد دراسات سابقة كثيرة حول هذا الموضوع.

خاتمة:

أصبحت اليوم جميع المؤسسات الصحية بمختلف أنواعها تواجه تحديات كبيرة تفرض عليها العمل على التطوير و التقدم و هذا حتى تكون بالدرجة الأولى قادرة على الارتقاء بأدائها العام و الذي يقوم على تقديم خدمات صحية ضمن المعايير إضافة الى تحقيق رضا المرضى.

و من أهم الركائز التي تعتمد عليها هذه المؤسسات العنصر البشري و بالخصوص كل ما يهم سلوكيات الأفراد و كيفية تفاعل كل فرد مع فرد او حتى مع الجماعة، فالاهتمام بالمورد البشري و صيانتته راجع الى الدور المهم الذي يلعبه من خلال سلوكياته التي من الممكن ان ترجع إما بالسلب او بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكل فرد و الذي يؤدي بدوره الى نجاح المؤسسة او فشلها.

و إلى جانب هذه الأهمية يتوجب الاعتراف بصعوبة السيطرة و إدارة السلوك داخل المؤسسات الصحية و هذا راجع الى ان دراسة السلوك داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على السلوك الفردي و إنما يمس و يشمل سلوك جماعات العمل إضافة الى البيئة التنظيمية التي يوجد فيها الفرد.

و من خلال دراستنا المتعلقة بأثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الصحية، نفهم بأن هناك علاقة قوية بين كل من السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي و هذا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من برنامج SPSS، لأن عملية فهم السلوك و محاولة التنبؤ به يمكن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، لهذا على المديرين و مختلف الإطارات المسيرة ان يهتموا في تطبيقاتهم العملية على الفهم الجيد للسلوك التنظيمي لموظفيهم و العمل على وضع الأسس و القواعد العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري و الاستغلال الأمثل له، ضمن الظروف و المعاملات الإنسانية الجيدة.

1. احمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، 2011.
2. احمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتزمة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط10.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1995.
4. اميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
5. بشير الخضرا و اخرون، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2009.
6. بوفلجة غياث، التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014.
7. حسين حريم، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2003.
8. خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي و انعام الشهابي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، القاهرة.
9. د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
10. د. شهرزاد محمد شهاب، مجلة القيادة الادارية و دورها في روابط العلاقات العامة، العدد11، 2010.
11. د. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016.
12. د. عبد الله بن عبد الغني الطجم و د. طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر و التوزيع، ط4، 2003.
13. رشيد زرواتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، ط1، 2002.
14. سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، جلدة-عمان، ط1، 2009.
15. الشيخ محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 1996.
16. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر، عمان، 2008.
17. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الاسلامية، بورسعيد، 2000.
18. فريد توفيق نصيرات، ادارة المستشفيات، اثراء للنشر، عمان، ط1، 2008.
19. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية، دار الايام للنشر و التوزيع، ط1، 2015.
20. ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
21. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي "بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
22. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، بدون دار نشر، بدون بلد النشر، ط1، 1999.

قائمة المراجع

23. مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد 1، عدد 3، 1987.
24. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003.
25. يوسف مسعداوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013.

مذكرات:

1. اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008.
2. اشي فروجة، الاتصال التنظيمي و دوره في الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015.
3. ايمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
4. بختي امال، القيادة الادارية و الاتصال في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة او بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
5. بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ورقلة، 2011/2010.
6. بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرام، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، 2016/2015.
7. بوفالطة محمد سيف الدين، اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2009/2008.
8. بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
9. جاهل موسى و نويوة محمد، اثر المهارات القيادية على اداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.
10. حجاج امال و اخرون، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
11. رافت سمير مسعد، ادارة السلوك التنظيمي و تقويم الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة التشييد، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، 2016.
12. سهام بن رحمون، بيئة الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014/2013.

قائمة المراجع

- 13.سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 14.شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
- 15.شاين نوال، تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2012.
- 16.عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.
- 17.عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
- 18.محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016/2015.
- 19.مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة و قياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 20.ميدون ايمان، الاتصال الداخلي و انعكاساته على اعادة تنظيم العمل، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة، ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، 2018/2017.
- 21.نور الدين بوراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

المجلات:

- 1_ عبد الفتاح بوخمخ و عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد7، 2009.

الملتقيات:

- 1_ مزيان التاج و بن عمارة لينة، تحديات المنظومة الصحية بين ازمة التدبير و ازمة الموارد، الملتقى الوطني الأول حول الصحة في الجزائر بين اشكالية التسيير و رهانات التمويل، جامعة 8 ماي1945، قالمة، 2018.

قائمة المراجع

المراسيم:

1_ المرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 14 جويلية 1997 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة و

السكان الولائية و سيرها.

2_ المادة "3" تتدرج ضمن المرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 12/05/1998 الذي يتضمن المخطط التنظيمي

لمديرية الصحة و السكان لكل ولاية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	تشكرات
**	إهداء
**	فهرس المحتويات
**	الاطار المنهجي
أ - ب	المقدمة
ب	الإشكالية
ب	الفرضيات
ج	اهمية البحث
ج	اهداف البحث
د	المفاهيم
هـ	دواعي اختيار الموضوع
و	المنهج المتبع
و	تقنيات البحث
ز	الدراسات السابقة
م	الحدود المكانية و الزمنية
م-ن	هيكله البحث
**	الإطار المفاهيمي
01	الفصل الأول: السلوك التنظيمي
02	1.1.1_ تعريف السلوك التنظيمي
05	2.1.1_ علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

07	1.2.1_ اهمية السلوك التنظيمي
08	2.2.1_ اهداف السلوك التنظيمي
09	1.3.1_ نواتج السلوك التنظيمي
11	1.1.2_ المحددات الفردية
11	_ الإدراك
11	_ التعلم
12	_ الدافعية
12	_ الشخصية
13	2.1.2_ المحددات الجماعية
13	1_ القيادة التنظيمية
20	2_ الاتصال التنظيمي
22	3_ الثقافة التنظيمية
27	3.1.2_ بيئة المنظمة
28	1.2.2_ نظريات السلوك التنظيمي
29	1.3.2_ نماذج السلوك التنظيمي
31	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
34	1.1.1_ مفهوم الأداء الوظيفي
36	1.2.1_ عناصر الاداء الوظيفي
36	1.3.1_ ابعاد الأداء الوظيفي
37	1.1.2_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
40	1.2.2_ معايير تقييم الأداء الوظيفي
44	3.2.2_ العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي
47	خلاصة الفصل

50	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
50	1.1_ تعريف المؤسسة
50	1.1.1_ نشأة المؤسسة
52	2.1.1_ الهيكل التنظيمي
54	3.1.1_ مجالات الدراسة
54	1.2.1_ نموذج الدراسة
56	2.2.1_ منهجية الدراسة
57	_ ادوات جمع البيانات
57	_ مجتمع و عينة الدراسة
58	_ تصميم أداة الدراسة
60	1.1.2_ الادوات المستخدمة
60	_ الأساليب الإحصائية
60	_ اختبار ثبات الدراسة
61	1.2.2_ تحليل النتائج و تفسيرها
82	2.2.2_ التفسير الاقتصادي للنتائج
86	خلاصة الفصل
87	التوصيات
88	صعوبات الدراسة
90	خاتمة
91	قائمة المصادر و المراجع
92	الملاحق

الملاحق
الاصحاح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان-

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال الصحة



استبيان حول اثر السلوك التنظيمي على اداء الموظفين بالمؤسسات الصحية _ولاية تلمسان_

اخي الفاضل/ أختي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد:

يطيب لنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه للأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للإعداد مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال الخدمات الصحية تحت اشراف الاستاذ تاج مزيان، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على اثر السلوك التنظيمي في اداء الموظفين، و باعتباركم احد اطارات المؤسسة الصحية نرجو منكم الاجابة بدقة على الاسئلة المرفقة لهذه الاستبانة و هذا بوضع علامة (x) التي تعبر عن رايكم بكل صدق و موضوعية، علما ان اجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة و لن تستخدم الا لأغراض علمية. و ستكونون احد المساهمين في انجاز هذا العمل.

نتوجه لكم بخالص الشكر لتعاونكم مقدما.....

من اعداد:

- بن عمارة لينة

الجزء الاول: بيانات اولية البيانات الشخصية.

1_ الجنس: ذكر انثى

2_ السن:

- من 25 الى 30 سنة

- من 31 الى 36 سنة

- من 37 الى 43 سنة

- اكثر من 44 سنة

3_ الحالة الاجتماعية:

اعزب متزوج مطلق ارمل

4_ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي التعليم المهني

5_ عدد سنوات الخبرة:

- من سنة 5 الى 5 سنوات

- اكبر من 5 الى 10 سنوات

- اكبر من 10 الى 15 سنة

- اكبر من 15 الى 20 سنة

- اكبر من 20 سنة

6_ طبيعة المهام:

- مدير

- مدير مساعد

- رؤساء مصاح

- رئيس مكتب

- طبيب رئيس مصلحة او وحدة

- طبيب منسق

7_ الرتبة في المسؤولية:

- اداري
- تقني مهندس
- طبيب صحة عمومي
- طبيب جامعي
- طبيب عام رئيس وحدة
- طبيب عام منسق
- ممرض اطار شبه طبي
- ممرض منسق النشاطات الشبه طبية

الجزء الثاني: بيانات متعلقة بموضوع الدراسة.

المحور الاول: السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة الصحية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1_ الهيكل التنظيمي في الادارة يوافق طبيعة و مهام عمل الموظفين.
					2_ القيادة الادارية داخل المستشفى تشجع على تقديم اداء افضل.
					3_ هناك توجهات لسلوكيات الموظفين من طرف الرئيس المباشر و العمل على تحسينها.
					4_ يتم ايصال مختلف الشكاوي التي تأتي من الموظفين الى مسؤولي الادارة المركزية.
					5_ برايكم هل طبيعة السلوك و التعامل الخاص بالمهنيين مع المسؤول يؤثر سلبا على المردود الفعلي للمؤسسة او للمصلحة بصفة خاصة؟
					6_ برايكم للتعامل مع سلوك الموظفين يقدم لهم مختلف اشكال الحوافز و هذا للعمل على التكيف و زيادة في ادايتهم الوظيفي؟
					7_ حسب رايكم هل الموظفون راضون عن العلاوات و الزيادات التي تضاف الى رواتبهم سنويا؟
					8_ برايكم هل هناك تناسب بين المؤهلات العلمية للموظفين و درجاتهم الوظيفية مع ادايتهم؟
					9_ توفر المؤسسة تقنيات حديثة تساهم في رفع الاداء الوظيفي للموظفين.
					10_ هل تتطابق ثقافة الموظفين في المؤسسة مع ثقافة الادارة المركزية؟ (اتباع التنظيمات، القوانين...)

					11_ ما مدى انضباط الموظفين و تنفيذهم للأوامر:
					- ينفذون الاوامر في الحين و دون مناقشة
					- ينفذون الاوامر عندما تكون بطرق لينة
					- لا تنفذ اوامر المسؤولين الا بعد الحاح و احراج
					- لا يكثرث الموظفين للأوامر مسؤوليهم
					12_ ما مدى الاقبال على العمل و الدافعية لإنجاز المهام:
					- غالبية الموظفين يكرهون العمل داخل المؤسسة
					- الموظفين يبذلون جهدا في العمل كون العمل صارما
					- الموظفون يعملون بسبب الاجر الذي يتقاضوه
					- الموظفون لا يعملون بسبب الاجر الذي يتقاضوه
					13_ الاساليب المعتمدة في ترقية الموظفين بالمؤسسة:
					- عن طريق الوسائل الغير رسمية
					- الشهادة و الخبرة المهنية
					- الكفاءة و الجد في العمل
					14_ طرق تصرف الموظف عند وقوع مشكل له مع مسؤول في العمل:
					- يسعى لتطبيق القانون الداخلي
					- يقوم بالبحث عن وسيط لحل المشكلة
					- عن طريق استعمال العنف اللفظي او الجسدي

15_ التغيب عند الموظف يتم عن طريق:

- اخذ رخصة مسبقة
- عدم الالتزام بالقانون الداخلي
- طرق اخرى

_ اذا قمت باختيار الاجابة الاخيرة يرجى ذكر هذه الطرق:

المحور الثاني: الاداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					16_ جميع الموظفين على علم بما فيه الكفاية بمهام و واجبات عملهم.
					17_ الموظفون ينجزون اعمالهم في الوقت المحدد.
					18_ التقيد و الالتزام بمناهج و اوقات العمل من طرف الموظفين
					19_ الموظفون لهم الرغبة في انجاز الاعمال اليومية.
					20_ هناك عنصر النشاط و الاجتهاد في العمل من قبل الموظفين
					21_ هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز و تأدية مهامهم؟.
					22_ هل سلوك التنظيمات النقابية بمؤسستك يشجع على الاداء الوظيفي؟
					23_ هل المؤسسة تواكب التقدم العلمي و التقني الذي يساعد على كفاءة الموظفين؟.
					24_ هل يوفر لكم مسؤولو المؤسسة و رؤساء المصالح تكوينا مستمرا لتحسين ادانكم الوظيفي؟

25_ كيف تقوم المؤسسة بالمساهمة في ضبط سلوك الموظفين اثناء العمل ؟

.....
.....

26_ كيف تحدد المؤسسة العوامل التي تؤثر على الاداء الجيد للموظفين؟.

.....
.....

المحور الثالث: علاقة السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي.

27_ هل ترى ان مستوى ادانك في الوظيفة له علاقة بسلوك رؤسائك في العمل؟ نعم لا

28_ كيف تقيم ادانك في العمل؟ مرتفع مرتفع جد متوسط منخفض منخفض جدا

29_ هل تصرف مسؤولك المباشر مثالي؟ نعم لا

_ اذا كانت الاجابة ب "نعم" كيف ذلك؟

.....

_ اذا كانت الاجابة ب "لا" لماذا؟

.....

30_ ما مدى تأثير سلوك مسؤولك المباشر على الاداء؟ مرتفع مرتفع جدا متوسط منخفض منخفض جدا

31_ ما هو تقييمك لمستوى خلافات العمل داخل المؤسسة؟ مرتفع مرتفع جدا متوسط منخفض منخفض جدا

32_ ما مصدر هذه الخلافات:

- اطارات المؤسسة
- الموظفون
- التنظيمات النقابية
- امكانيات و شروط العمل

33_ اسباب الصراع ترجع الى:

امكانية اختيار اكثر من اختيار واحد من الاقتراحات التالية:

- الى الاساليب المتبعة في العمل من قبل الرؤساء (اسلوب التجاهل، التنازل، التوسط....)
- مشكل الاتصال
- مشكل تداخل الصلاحيات
- عدم تلائم الاهداف
- اختلافات فردية
- نقص الموارد
- ازدواجية السلطة
- اخرى

شكرا على مشاركتكم و تعاونكم معنا



République démocratique populaire algérienne
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole Supérieure d'Administration des Affaires - Tlemcen -
Filière: Science de la gestion
Spécialité: Management de la santé

Questionnaire sur l'impact du comportement organisationnel sur la performance des employés dans les établissements de santé - Wilaya de Tlemcen

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous proposer ce questionnaire, préparé à des fins de recherche scientifique, afin de recueillir les informations nécessaires à la préparation d'un mémoire en vue d'obtention du diplôme de Master en Management de la santé sous la supervision du **Professeur Taj Meziane**.

Ce questionnaire a été élaboré afin de déterminer l'impact du comportement organisationnel sur la performance des employés.

En votre qualité de cadres de l'établissement de santé, nous vous prions d'apporter des réponses précises et objectives et veuillez noter aussi que vos réponses seront gardées en toute confidentialité et ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Vous serez l'un des contributeurs à ce travail.

Nous vous remercions sincèrement pour votre coopération

Préparé par:

Lina BENAMARA

Partie 1: Données préliminaires / Données personnelles.

1_Sexe: Homme

Femme

2_ Age:

- de 25 à 30 ans

- de 31 à 36 ans

- de 37 à 43 ans

- Plus de 44 ans

3_ statut social:

Célibataire

Marié

Divorcé

Veuf

4_ Niveau d'instruction:

Universitaire

secondaire

formation professionnelle

5_ Nombre d'années d'expérience:

- de 1 à 5 ans

- Plus de 5 à 10 ans

- Plus de 10 à 15 ans

- Plus de 15 à 20 ans

- Plus de 20 ans

6_ Nature des postes occupés:

- directeur

-directeur adjoint

- directeur de département

- chef de département ou d'unité

- coordinateur

7_ nature de la fonction :

- administrative
- Ingéniorat
- Médecin de santé publique
- Hospitalier- universitaire
- Médecin généraliste chef de service
- coordinateur
- Cadre infirmier
- coordinateur (trice) des activités paramédicales

Partie II: Données liées au sujet de l'étude.

Le premier axe: comportement organisationnel des employés au sein de l'établissement de santé.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1_ La structure organisationnelle de l'administration correspond à la nature et les fonctions des employés.					
2_ Le leadership administratif au sein de l'hôpital encourage la réalisation de meilleures performances.					
3_ Il existe des directives concernant le comportement des employés par le président direct et des travaux pour les améliorer.					
4_ Les différentes plaintes émanant des employés sont remontées aux responsables de l'administration centrale.					
5_ A votre avis, La nature du comportement et du traitement des professionnels avec le responsable a-t-elle une incidence négative sur le rendement réel de l'institution ou du département en particulier?					
6_ Vous en pensez quoi du traitement des employés en leur proposant différentes formes d'incitations afin de les encourager à s'adapter au travail et augmenter leur performance ?					
7_ Selon vous, les employés sont-ils satisfaits des bonus et des augmentations ajoutés à leur salaire chaque année?					
8_ A votre avis, existe-t-il une corrélation entre les qualifications des employés et leurs grades avec leurs performances?					
9_ L'usage des technologies modernes contribue-t-il à augmenter les performances des professionnels de la santé.					

10_ La culture générale des employés de l'institution (l'hôpital) est-elle compatible avec la culture des dirigeants de l'administration centrale ?					
11_ Dans quelle mesure est la rigueur du personnel et l'exécution des tâches:					
- Exécuter dans les temps et sans discussion _ Exécuter des tâches mais avec une manière douce _ Les tâches demandés par les responsables ne sont pas exécutées sauf après avoir insisté et embarrassé. _ Les employés ne se soucient pas des ordres de leurs responsables.					
12_ Quelle est le degré de motivation pour venir au travail et accomplir les tâches:					
_ La majorité des employés déteste le travail au sein de l'institution _ Le personnel fait un effort pour travailler parce que le travail est strict. _ Les employés travaillent pour la rémunération qu'ils perçoivent _ Les employés ne travaillent pas à cause de la rémunération qu'ils perçoivent _ Les employés sont fiers de travailler dans l'organisation					
13_ Méthodes adoptées pour la promotion des employés de l'institution:					
_ par des moyens informels _ Certificat et expérience professionnelle _ Efficacité et sérieux au travail					
14_ Recours possibles de l'employé lorsqu'un problème survient avec un responsable au travail:					
_ Chercher à appliquer le règlement interne _ Recherche d'un médiateur pour résoudre le problème _ par le recours à la violence verbale ou physique					

15_ L'absence de l'employé se fait par:

- obtention d'une autorisation préalable
- Non-respect du droit interne
- autres méthodes

_ Si vous choisissez la dernière réponse, veuillez mentionner ces méthodes:

.....

Le deuxième axe: la performance des employés au sein de l'hôpital

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
16_ Tous les employés sont suffisamment conscients des devoirs et obligations de leur travail.					
17_ Les employés accomplissent leurs tâches dans les temps.					
18_ Respect des méthodes de travail et ponctualité des employés.					
19_ Les employés désirent accomplir leurs tâches quotidiennes.					
20_ I y a un élément d'activité et de persévérance e dans le travail des employés					
21_ Les employés font-ils suffisamment d'efforts pour accomplir leurs tâches?					
22_ Le comportement des organisations syndicales de votre établissement encourage-t-il la performance au travail?					
23_ Les cadres et les chefs de services vous fournissent-ils une formation permanente pour améliorer les performances de votre travail?					

24_ Comment l'organisme de santé contribue-t-il à contrôler le comportement des employés pendant leur travail ?

.....

25_ comment l'organisation peut déterminer les facteurs qui affectent à la performance des employés ?

.....

Troisième axe : la relation entre le comportement organisationnel et la performance au travail

26_ **Pensez-vous que votre niveau de performance au travail est lié au comportement de vos patrons au travail?** Oui Non

27_ **Comment évaluez-vous votre performance au travail?**

Elevé Très élevé moyen faible très faible

28_ **Votre supérieur agit-il parfaitement?** Oui Non

Si la réponse est "oui", comment?

.....

Si la réponse est "non" pourquoi?

.....

30_ **Quelle est l'impact du comportement de votre supérieur sur votre travail?**

Elevé très élevé moyen faible très faible

31_ **Comment évaluez-vous le niveau des conflits au travail au sein de l'institution?**

Élevé Très élevé moyen faible très faible

32_ **Quelle est la source de ces conflits:**

- _ Cadres de l'établissement
- les employés
- Organisations syndicales
- Les moyens et les conditions de travail

33_ **Les causes de conflit sont dues à:**

(Plusieurs réponses sont possibles)

- aux méthodes utilisées dans le travail par les présidents
- Problème de communication
- Le problème du chevauchement des pouvoirs
- Ne correspond pas aux objectifs
- Différences individuelles

- manque de ressources



- Duplication du pouvoir



- autre



Merci pour votre participation et votre coopération

الملحق رقم 02: يوضح مجتمع الدراسة

المجموع ع	EPSP							الام والطف ل	EPH					مناصب العمل
	باب العسة	مقنية	الغزوات	سبدو	اولاد ميون	الرش ي	تمسا ن		الرش ي	ندرومة	الغزوات	مقنية	سبدو	
														سلك الإطارات
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مدير المؤسسة
29	1	2	4	4	2	4	1	2	1	2	3	2	1	نواب المدير
53	6	7	7	5	5	3	6	3		4	3		4	رؤساء المكاتب
														سلك الأطباء الأخصائيين في الصحة العمومية
6						1	1	3			1			رئيس مصلحة
42		2	1	2	2		5	9		3	6	9	3	رئيس وحدة
0														طبيب عمل مقتش
														سلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية
54	3	7	10	5	7	7	10			1	1	2	1	طبيب منسق
34	2	4	7	1	3	6	11							طبيب رئيس وحدة
9	1	2	2	1		2	1							جراح أسنان منسق
1										1				صيدلي منسق
0														ممارس طبي مقتش منسق في الصحة العمومية
22	1	2	4		5	3	7							جراح أسنان رئيس وحدة
														سلك المستخدمين النفساتيين في الصحة العمومية
7	1	1	1		1		1				1	1		نفساني منسق للصحة العمومية
														سلك البيولوجيين في الصحة العمومية
0														بيولوجي منسق للصحة العمومية
														سلك الفزيائيين في الصحة العمومية
0														رتبة فيزيائي طبي رئيس وحدة

														سلك مستخدمي الأسلاك التقنية	
0														رتبة مفتش وحدة البيولوجيا	
0														رتبة رئيس مخبر	
														سلك المستخدمين الشبه طبيون	
21	1			1	2	2	5	2			3		5	رتبة منسق النشاطات الطبية	
3								2			1			رتبة عون طبي في التخدير والإنعاش إطار	
145	6	8	11	6	10	8	15	12		16	26	13	14	رتبة إطار شبه طبي	
														سلك المستخدمين الشبه طبيون	
7					1	2	2			1				رتبة قابلة منسقة	
														سلك مستخدمي التكوين الشبه طبي	
0														رتبة مدير ملحة التكوين شبه الطبي	
0														رتبة مدير الدراسات	
0														رتبة رئيس الإختبار	
0														رتبة رئيس مصلحة	
														سلك المستخدمين المهنيين	
5			1			1	1					1	1	رتبة رئيس مخزن	
5		1				1		1				1	1	رتبة رئيس ورشة	
6			1				1	1			1	1	1	رتبة رئيس الحضيرة	
0													0	رتبة رئيس مطعم	
2								1					1	رتبة مسؤول المصلحة الداخلية	
464	23	37	50	26	39	41	68	37	2	28	48	31	34	المجموع المادة 3	

الملحق رقم 03: يوضح نسبة اليد العاملة في السلك الطبي للمؤسسات الصحية _ تلمسان _

RATIO DES STRUCTURES DE SANTE												
ANNEE 2018												
Etablissements	M.S		M.G		CH.D		PHAR		S.F		PAR	
	Nb re	Ratio	Nb re	Ratio	Nb re	Ratio	Nb re	Ratio	Nb re	Ratio	Nb re	Ratio
E.H.S (mère-enfant) Tlemcen	31	1/350 64 H	15	1/724 65 H	/	/	5	1/217 397 H	50	1/217 39 H	33	1/32 44 H
E.P.H Maghnia	47	1/450 5 H	53	1/399 5 H	2	1/105 886 H	3	1/705 90 H	22	1/962 6 H	25	1/82 0 H
E.P.H Ghazaouet	44	1/156 9 H	36	1/191 8 H	/	/	3	1/230 23 H	15	1/460 4 H	24	1/28 3 H
E.P.H Nedroma	32	1/198 1 H	22	1/288 1 H	/	/	3	1/211 34 H	11	1/576 3 H	21	1/29 4 H
E.P.H Sebdou	47	1/223 1 H	33	1/317 7 H	2	1/524 34 H	2	1/524 34 H	18	1/582 6 H	25	1/40 6 H
EPH Remchi	38	1/410 9 H	17	1/867 5 H	5	1/312 30 H	3	1/520 50 H	8	1/195 18 H	17	1/87 7 H
E.P.S.P Tlemcen	24	1/161 25 H	17	1/226 3 H	55	1/703 6 H	7	1/552 87 H	53	1/730 2 H	43	1/90 0 H
E.P.S.P Remchi	14	1/111 53 H	74	1/211 0 H	31	1/503 7 H	4	1/390 37 H	27	1/578 3 H	32	1/48 1 H
E.P.S.P Ghazaouet	3	1/441 57 H	74	1/179 0 H	34	1/389 6 H	6	1/220 78 H	13	1/101 90 H	22	1/58 6 H
E.P.S.P Maghnia	6	1/289 30 H	64	1/271 2 H	24	1/723 2 H	2	1/867 90 H	11	1/157 80 H	16	1/10 52 H
E.P.S.P Bab El Assa	2	1/190 95 H	36	1/106 0 H	15	1/254 6 H	2	1/190 95 H	15	1/254 6 H	16	1/23 7 H
E.P.S.P Sebdou	6	1/174 78 H	42	1/249 6 H	14	1/749 0 H	2	1/524 34 H	17	1/616 8 H	22	1/47 4 H
E.P.S.P O/Mimoun	9	1/105 23 H	52	1/182 1 H	22	1/430 4 H	3	1/315 69 H	24	1/394 6 H	28	1/33 3 H
Total	303	1/358 7 H	689	1/157 7 H	204	1/532 8 H	45	1/241 55 H	284	1/382 7 H	3299	1/32 9 H

الملحق رقم 04: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية للمؤسسة الأم و الطفل_تمسان_

DESIGNATION	Nbre de lits trchni	Nbre de lits organisés	Nbre malade admis	Nbre journées hospital	Nbre consultation externes	D.M.S	T.O.M
GYNECO OBSTETR	100	127	11728	39500	43609	3,37	85,21
PEDIATRIE	30	60	4613	13831	44927	3,00	63,16
NEONATOLOGIE	30	30	1904	9484	3293	4,98	86,61
C C I	26	26	1956	13008	17343	6,65	137,07
ACTIVITE OPERATOIRE + SALLE DE REVEIL	18	18	7696	7696	/	1,00	117,14
<u>TOTAL</u>	204	261	27897	83519	109172	2,99	87,67

الملحق رقم 05: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية - غزوات -

DESIGNATIONS	NBR	NBR	NBR	NBR	D,M,S	T,O,M
	DE LITS	MALADE ADM	J H	CONS EXT		
CHIRURGIE GLE INTERNE	64	1383	4684	12208	3,39	20,05
CHIRURGIE GLE NEDROMA	0					
MED INTERN	60	2106	8824	10418	4,19	40,29
MATERNITE RUR	0					
MATERNITE INTER	31	1700	6400	2111	3,76	56,56
PEDIATRIE	26	931	2142	1235	2,30	22,57
UMC	16	6526	9892	49379	1,52	169,38
HEMODIALYSE						
MED DE TRAV						
CONSULTATION						
SOINS EXTER						
STOMATO						
SEMEP						
BLOC OPE						
LABORATOIRE						
IMAGERIE						
REED FONCT						
TOTAL	197	12646	31942	75351	2,53	44,42

الملحق رقم 06: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-مغنية-

	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	D . M .	T . O . M
	de	malades	jours	Consult.	Packages	S(1)	(2)
	lits	admis	d'hospit				
Chirurgie	67	2746	11239	/	/	4,09	45,96
Médecine	64	3156	17373	/	/	5,50	74,37
Pédiatrie	35	2273	6885	/	/	3,03	53,89
Gyneco-Obst	70	4733	8713	/	/	1,84	34,10
hemodialyse	14	8091	8091			1,00	158,34
OPHTA		0	0	13998			
U.M.C	17	3100	3100		98620	1,00	49,96
ONCOLOGIE MED	18	4389	4389	19603		1,00	66,80
MED.LEG		0	0	5311			
Méd. De Trav.		0	0	2757			
TOTAL	285	28488	59790	41669	98620	2,10	57,48

الملحق رقم 07: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-ندرومة-

DESIGNATIONS	NBR	NBR	NBR	NBR	D,M,S	T,O,M
	DE LITS	MALADE ADM	J H	CONS EXT		
CHIRURGIE GLE	16	771	2107	1110	2,73	36,08
MED INTERN	20	368	1740	1425		
MATERNITE RUR		0	0	0		
MATERNITE INTER	20	1617	3344	3598	2,07	45,81
PEDIATRIE	20	93	262	2660		
UMC	12	3705	3968	4464	1,07	90,59
HEMODIALYSE		0	0	457		
NEONATOLOGIE	10	69	102	0		
CONSULTATION				52858		
SOINS EXTER				62340		
STOMATO						
SEMEP						
BLOC OPE						
LABORATOIRE						
IMAGERIE						
REED FONCT						
TOTAL	98	6623	11523	128912	1,74	32,21

الملحق رقم 08: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-الرومسي-

DESIGNATIONS	NBR	NBR	NBR	NBR	D,M,S	T,O,M
	DE LITS	MALADE ADM	J H	CONSULT /PACKAGE		
GYNECO-OBST.	44	1084	1385	6324	1,28	11,45
PEDIATRIE		0	0	0		
MEDECINE	26	68	325	10217	4,78	4,55
CHIRURGIE	22	995	2705	13478	2,72	44,71
UMC	11	6728	5209	60245	0,77	172,20
Consult. Générale		0	0	262		
STOMATO		0	0	13116		
MED. LEGALE		0	0	704		
MED. DE TRAVAIL		0	0	1476		
BLOC OPERAT.		0	0	1587		
IMAGERIE		0	0	17052		
LABORATOIRE		0	0	24024		
TOTAL	103	8875	9624	148485	1,08	33,98

الملحق رقم 09: يوضح نشاط الخدمات الاستشفائية-سبدو-

SERVICES	Nbr. DE LIT	Nbr. ADMISSIONS	Nbr. DE SEJOUR	Nbr.CONSLT SPECIAL.	Nbr.CONSLT. EXTERNES	D M S	T.O.M
Medecine Interne	40	1293	8911	9606	1137	6,89	247,53
Pediatric	30	1948	6823	6227	0	3,50	252,70
chirurgie	60	1756	6988	2426	64	3,98	129,41
gynecologie	20	749	2265	3904	2854	3,02	125,83
obstetrique	20	3980	6413	1793	2297	1,61	356,28
ophtalmologie	15	0	0	301	0		0,00
O.R.L.	15	76	45	2120	0	0,59	3,33
U.M.C.	16	115	73	662	35178	0,63	5,07
Hemodialyse	16	525	6424	2117	0	12,24	446,11
TOTAL	232	10442	37942	29156	41530	3,63	45,43

الملحق رقم 10: يوضح نتائج برنامج spss لخصائص العينة.

Genre					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	41	31,1	41,0	41,0
	ذكر	59	44,7	59,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Age					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 30	13	9,8	13,0	13,0
	من 31 إلى 36	18	15,9	21,0	34,0
	من 37 إلى 43	45	34,1	45,0	79,0
	أكبر من 44	24	15,9	21,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Statu					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	19	14,4	19,0	19,0
	متزوج	78	59,1	78,0	97,0
	مطلق	3	2,3	3,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Niveau					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	5,3	7,0	7,0
	جامعي	88	66,7	88,0	95,0
	تكوين مهني	5	3,8	5,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Expérience					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من سنة إلى 5 سنوات	24	18,2	24,0	24,0
	أكبر من 5 إلى 10 سنوات	13	9,8	13,0	37,0
	أكبر من 10 إلى 15 سنة	29	22,0	29,0	66,0
	أكبر من 15 إلى 20 سنة	18	13,6	18,0	84,0
	أكبر من 20	16	12,1	16,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Poste					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير مساعد	12	9,1	12,0	12,0
	رؤساء مصالح	12	9,1	12,0	24,0
	رئيس مكتب	23	17,4	23,0	47,0
	طبيب رئيس مصلحة أو وحدة	28	21,2	28,0	75,0
	طبيب منسق	25	18,9	25,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
Total		132	100,0		

Nature des postes occupés					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	42	31,8	42,0	42,0
	تقني مهندس	1	,8	1,0	43,0
	طبيب صحة عمومي	5	3,8	5,0	48,0
	طبيب جامعي	7	5,3	7,0	55,0
	طبيب عام رئيس وحدة	16	12,1	16,0	71,0
	طبيب عام منسق	4	3,0	4,0	75,0
	إطار شبه طبي	10	7,6	10,0	85,0
	منسق نشاطات شبه طبية	15	11,4	15,0	100,0
	Total	100	75,8	100,0	
Manquante	Système manquant	32	24,2		
	Total	132	100,0		

الملحق رقم 11: يوضح نتائج برنامج SPSS لإحصائيات العينة.

Statistiques								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	100	100	100	99	100	100	100
	Manquante	32	32	32	33	32	32	32
Moyenne		3,6500	3,4800	3,4500	3,6465	4,0400	4,0000	1,8600
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	2,0000
Ecart-type		,75667	,67519	,75491	,56174	,65715	,57610	,99514
Variance		1,361	1,383	1,532	1,394	1,049	1,232	,990
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques								
		Q8	Q9	Q10	Q111	Q112	Q113	Q114
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100
	Manquante	32	32	32	32	32	32	32
Moyenne		2,1500	2,3000	2,6400	3,7300	3,8500	3,1100	2,4700
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000	3,0000	2,0000
Ecart-type		,57667	1,18492	1,04948	1,23791	1,02863	1,20517	,92611
Variance		1,361	1,404	1,101	1,532	1,058	1,452	,858
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques								
		Q121	Q122	Q123	Q124	Q131	Q132	Q133
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100
	Manquante	32	32	32	32	32	32	32
Moyenne		2,8900	3,3200	4,3500	2,3700	2,9400	4,3500	3,0600
Médiane		3,0000	3,0000	5,0000	2,0000	3,0000	5,0000	3,0000
Ecart-type		,91998	1,23812	,99874	,83672	1,02317	,99874	1,14433
Variance		,846	1,533	,997	,700	1,047	,997	1,309
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
Maximum		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques								
		Q141	Q142	Q143	Q151	Q152	Q153	Q16
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100
	Manquante	32	32	32	32	32	32	32
Moyenne		4,2300	3,1600	2,3100	4,7200	2,8200	2,6700	3,5800
Médiane		5,0000	3,0000	2,0000	5,0000	2,0000	2,0000	4,0000
Ecart-type		1,01359	1,16965	1,06073	,63691	,98862	,86521	,56875
Variance		1,027	1,368	1,125	,406	,977	,749	1,600
Minimum		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00

Statistiques								
		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
N	Valide	100	100	100	113	113	113	113
	Manquante	32	32	32	19	19	19	19
Moyenne		3,5000	3,2020	2,6600	2,5841	2,7080	3,4248	2,0354
Médiane		4,0000	3,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000
Ecart-type		,65462	,77774	,89225	,85279	,69738	,79860	,92514
Variance		1,283	1,313	1,015	,727	1,280	1,514	,856
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques								
		Q24	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
N	Valide	113	113	113	113	113	113	113
	Manquante	19	19	19	19	19	19	19
Moyenne		1,8496	1,3274	3,5929	1,4956	3,6726	3,7345	2,5752
Médiane		2,0000	1,0000	4,0000	1,0000	4,0000	4,0000	2,0000
Ecart-type		,78172	,47137	,64969	,50221	,83924	,84534	,97106
Variance		,611	,222	,422	,252	,704	,715	,943
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	2,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00

الملحق رقم 12: يوضح نتائج برنامج SPSS لمعامل الفا كرونباخ.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	42

الملحق رقم 13: يوضح نتائج برنامج SPSS لمعامل الارتباط.

Corrélations

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Q1 Corrélacion de Pearson	,042	,149	,242*	-,078	-,072	,209*	,126	,105	-,009	-,055	-,187	,138	-,120	-,092
Sig. (bilatérale)	,678	,139	,015	,442	,479	,037	,213	,298	,926	,588	,063	,172	,236	,361
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q2 Corrélacion de Pearson	,982*	,165	,845**	-,033	,099	,176	,204*	,210*	-,007	-,085	-,248*	,095	-,294**	-,092
Sig. (bilatérale)	,070	,100	,006	,744	,325	,079	,042	,036	,941	,398	,013	,348	,003	,365
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q3 Corrélacion de Pearson	,869**	,674	,233*	,230*	,085	,226*	,165	,200*	-,034	-,014	-,118	,128	-,309**	,132
Sig. (bilatérale)	,009	,273	,019	,022	,398	,024	,102	,046	,740	,889	,242	,204	,002	,191
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q4 Corrélacion de Pearson	,268**	,753	,114	-,004	,167	,164	,134	,168	-,101	-,070	-,270**	,221*	-,100	-,020
Sig. (bilatérale)	,007	,130	,261	,966	,098	,105	,187	,097	,320	,491	,007	,028	,323	,845
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q5 Corrélacion de Pearson	,683*	-,035	-,271**	,777	-,193	-,117	-,104	-,165	-,154	-,097	,060	,014	,148	-,062
Sig. (bilatérale)	,062	,729	,006	,611	,054	,247	,304	,101	,126	,338	,555	,889	,143	,542
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Q6	Corrélation de Pearson	,685*	,945	-,145	-,278**	,547	-,185	,084	,023	-,079	,071	-,199*	,101	-,103	-,223*
	Sig. (bilatérale)	,027	,238	,151	,005	,578	,065	,405	,824	,434	,482	,047	,316	,306	,026
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q7	Corrélation de Pearson	,117	-,042	,534*	,374	,117	-,029	,040	,079	,115	,047	-,164	,075	,149	,004
	Sig. (bilatérale)	,248	,680	,063	,090	,245	,773	,692	,432	,256	,640	,102	,460	,138	,966
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q8	Corrélation de Pearson	-,050	,812	,138	,314**	,116	,311**	,143	,137	,047	-,021	-,023	,068	,033	,080
	Sig. (bilatérale)	,623	,805	,170	,001	,250	,002	,155	,173	,642	,836	,818	,501	,745	,429
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q9	Corrélation de Pearson	-,105	,107	,146	,207*	,032	,016	,379**	,207*	,185	-,295**	-,080	-,024	-,129	,105
	Sig. (bilatérale)	,297	,289	,148	,039	,749	,875	,000	,039	,065	,003	,430	,811	,201	,297
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Q10	Corrélation de Pearson	-,076	-,179	-,021	-,034	,063	,055	,130	,032	,267**	-,037	,031	,090	,094	-,009
	Sig. (bilatérale)	,449	,075	,833	,734	,531	,586	,197	,752	,007	,712	,756	,373	,354	,929
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

الملخص:

الغاية من هذه الدراسة هو معرفة أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي، و هذا من خلال تقصي أثر كل من محددات السلوك التنظيمي (الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، القيادة التنظيمية، التحفيز، الشخصية إضافة إلى عنصر البيئة الداخلية التي يتواجد فيها العامل داخل المؤسسة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية مع تحديد من يؤثر بدرجة أكثر على الأداء الوظيفي.

و قد كانت الدراسة الميدانية بمدرية الصحة و السكان لولاية -تلمسان- و مختلف مؤسسات الصحة العمومية المشكلة للخريطة الصحية للولاية و قد تم توزيع الاستبيان على المؤسسات الصحية للولاية بهدف معرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة خصيصا الإطارات المسيرة لثلاث أسلاك أساسية (الإداري و الأسلاك المشتركة، الطبي، شبه الطبي) حيث أعتد على أساليب إحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها من أداة الاستبانة، و قد كانت النتيجة وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من المتغيرين، أي أن الأداء الوظيفي يتأثر بصفة او بأخرى من مختلف السلوكيات سواء من الفرد نفسه أو من الجماعة، و حتى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها و الذي بدوره يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: سلوك تنظيمي، قيادة تنظيمية، اتصال تنظيمي، ثقافة تنظيمية، شخصية، بيئة داخلية، أداء وظيفي.

Résumé:

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact du comportement organisationnel sur la performance en examinant l'impact de chacun des déterminants du comportement organisationnel (culture organisationnelle, communication organisationnelle, leadership organisationnel, motivation, personnalité ainsi que l'élément d'environnement interne dans lequel le travailleur s'y trouve au sein de l'institution) dans l'amélioration de la performance des employés des établissements de santé en identifiant ceux qui ont plus d'impact sur le rendement.

L'étude de terrain a eu lieu au niveau de la direction de la santé et de la population et les établissements de santé publique de la wilaya de Tlemcen, des questionnaires ont été distribués dans différents établissements de santé de la wilaya afin de connaître le point de vue du personnel du secteur de la santé, en particulier les cadres des deux corps médical et commun, on s'est appuyé sur des méthodes statistiques pour analyser les résultats du questionnaire, ce qui a entraîné une forte corrélation entre chacune des variables. La performance est influencée d'une manière ou d'une autre par différents comportements, de l'individu ou du groupe, voire de l'environnement organisationnel dans lequel il évolue, et qui influence à son tour la performance de l'institution.

Mots-clés: comportement organisationnel, leadership organisationnel, communication organisationnelle, culture organisationnelle, personnalité, environnement interne, performance au travail.