



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



التخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة عين

تموشنت - بلحاج بوشعيب -

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

ويداد بولنوار

سعاد شاوي

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	..... مراد اسماعيل	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	..... ختيمة لواتي	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	..... منقوري. منال	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2021 - 2022





جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



التخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة عين

تموشنت - بلحاج بوشعيب -

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

ويداد بولنوار

سعاد شاوي

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	.....	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	..... ختيمة لواتي	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	.....	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب ربنا ويرضى

الحمد لله على البلوغ و الشكر لله عز وجل على اتمام مذكرة التخرج.

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة "لواتي ختيمة" التي أسدت لنا الجميل بتقديم

يد المساعدة وتزويدنا بمختلف النصائح والتوجيهات التي تخدم موضوع دراستنا.

كما نتقدم بالشكر لجميع أعضاء لجنة المناقشة على الجهود المبذولة من طرفهم

من أجل قراءة وتفحص العمل.

والشكر موصول أيضا إلى عمال كلية العلوم والتكنولوجيا -محل الدراسة- على مساعدتهم لنا

من خلال تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الطالبة : ويدااد ✍

الطالبة : سعاد ✍

## الإهداء

أهدي في مثل هذا اليوم كل حبي وتقديري وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي

والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والذي بدل جهد السنين

من أجل أن أعتلي سلاّم النجاح

والذي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.


إلى أملي في الحياة وقرّة عيني وبسمة حياتي وسر نجاحي

أمي الغالية أدام الله وأطال في عمرها.

إلى سندي في الحياة وركائز قوتي وإخوتي وأخواتي.

إلى بهجة العائلة وسعادتها ابن أختي الصغير محمد أمين.

إلى كافة الأهل والأصدقاء.

ويداد 

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لهذا لولا فضل الله علينا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح أبي الطاهرة جعله الله من أهل جنة الفردوس الأعلى.


من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إخوتي وأخواتي.

أسرتي الصغيرة زوجي العزيز وسندي في هذه الدنيا محمد، أبنائي: عبد الجليل، آلاء، وائل حفظهم الله

صديقاتي بالعمل بكلية العلوم والتكنولوجيا.

إلى كل دفعة السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية 2022/2021

سعاد 

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخصات
أ - د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
3	المطلب الأول : المناخ التنظيمي.
16	المطلب الثاني : الأداء الوظيفي.
28	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة
28	المطلب الأول : الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
39	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

51	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
53	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
81	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
42	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.2
46	المعلومات الشخصية للعينة المدروسة	2.2
46	نوع الجنس للعينة المدروسة	3.2
47	نوع السن للعينة المدروسة	4.2
48	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	5.2
49	الخبرة للعينة المدروسة	6.2
50	تقلد منصب إداري للعينة المدروسة	7.2
52	دراسة حالة العينة	8.2
52	صحة ثبات الاختبار	9.2
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الأول الهيكل التنظيمي	10.2
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثاني القيادة	11.2
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول لنمط الاتصال	12.2
57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للحوافز	13.2
58	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمشاركة في اتخاذ القرار	14.2
59	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول لطبيعة العمل	15.2
60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني	16.2
62	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	17.2
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	18.2
63	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	19.2

63	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	20.2
64	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	21.2
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	22.2
65	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	23.2
65	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	24.2
66	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	25.2
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	26.2
67	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	27.2
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة	28.2
68	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية السادسة	29.2
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية السادسة	30.2

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	محددات الأداء الوظيفي	الشكل 1.1
45	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا	الشكل 1.2
48	نوع العينة المدروسة	الشكل 2.2
49	السن للعينة المدروسة	الشكل 2.3
50	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	الشكل 2.4
51	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	الشكل 2.5
52	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	الشكل 2.6

# قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	الاستبيان	الملحق 1
84	المهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا	الملحق 2

# الملخصات

## الملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب وذلك من وجهة نظر أساتذة الكلية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 40 أستاذ(ة) تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أغلب المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأبعاده تميزت بدرجة استجابة مرتفعة جدا.
  - يتوجه أغلب الأساتذة على الحكم على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بالكلية.
  - وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.
- الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، كلية العلوم والتكنولوجيا.

## الملخص باللغة الإنجليزية :

This study aimed to identify the nature of the relationship between organizational climate and job performance at the level of the Faculty of Science and Technology at the University of Ain Temouchent Belhadj Bouchaib from the point of view of the faculty's professors, This study relied on the descriptive analytical method, and used the questionnaire as a tool for data collection The study included 40 professors who were chosen randomly .

Among the most important findings of the study :

-Most of the arithmetic averages related to the organizational climate and its dimensions were characterized by a very high degree of response.

-Most of the professors tend to judge the availability of a positive organizational climate in the college.

-There is a strong positive relationship between the dimensions of the organizational climate and the professors' job performance.

**Keywords:** organizational climate, job performance, organizational structure, college of science and technology.

.

# مقدمة

## توطئة :

في ظل التغيرات البيئية السريعة والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع التي تشهده المنظمات الحالية، نجد أن العنصر البشري يمثل أبرز وأهم عنصر في المنظمة والمحرك الأساسي والمساعد على استمراريتها ونجاحها وبقائها، لذلك أوجب التركيز عليه والسعي على تطويره وتنميته بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والفرد كل على حد سواء.

تعد المنظمات الرائدة والناجحة على مستوى العالم تلك المنظمات التي تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري وتحيطه رعاية خاصة من خلال العمل على خلق ظروف عمل ملائمة للعاملين تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تخلق لديهم الدافع والحافز على الإنجاز والأداء بشكل أفضل، ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية المساعدة في ذلك كونه يمثل وصف لخصائص بيئة العمل حيث أنه يعبر عن هوية المنظمة كما يشير إلى جميع الظروف المادية والمعنوية الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل في وظيفته والتي من شأنها أن تؤثر على سلوكه وأدائه وتشكل قيمه واتجاهاته نحو العمل والمنظمة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل ولعل أبرزها المناخ التنظيمي، لذلك من الضروري توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الأداء الوظيفي الأفضل للعاملين، كما يعمل على دراسة أوضاعهم ضمن بيئة عملهم، وكذا دراسة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لديهم. وعليه فقد جاءت مشكلة الدراسة بغية التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا.

يمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب؟

## ثانياً: الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي أنواعه وعناصره ؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي وما هي أنواعه ومحدداته ؟
- فيما تتمثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

### ثالثا : فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية عامة وينبثق من الفرضية العامة عدة فرضيات جزئية وهي كالتالي:

#### الفرضية العامة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

#### الفرضيات الجزئية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل للأساتذة وأدائهم الوظيفي لدى كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

#### رابعا : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

- الإحاطة بمدى أهمية المناخ التنظيمي السائد وكيف له أن يعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي والذي بدوره يؤثر على إنتاجية الأستاذ الجامعي.

- العمل على اكتشاف العراقيل التي تقف أمام تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي، ومحاولة التوصل إلى بعض الحلول المناسبة لها.

- محاولة التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.
- التعرف على ما إذا كانت تتوفر ظروف مناخية تساعد على العمل والأداء بشكل جيد.
- مساعدة صناع القرار بالجامعة في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد بمستوى الأداء الوظيفي بها، ولتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والملائم.
- محاولة الاسهام في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية وإثراء المعلومات في هذا المجال.

#### خامسا : أهداف الدراسة

إن الأهداف المرجوة من هاذة الدراسة تتمثل فيما يلي:

- تحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.
- إلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.
- الإشارة إلى المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- تحليل العلاقة التي تربط أبعاد المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.
- الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي تساعد المسؤولين في هذا المجال على تفعيل وتطوير المناخ التنظيمي.

#### سادسا : المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يصف الظاهرة المراد دراستها كما وجدت في الواقع، وقد استخدمنا هذا النوع من المناهج في الجانب النظري من خلال عرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع.

كما تم الاعتماد على طريقة دراسة حالة في الفصل التطبيقي، حيث قمنا بإجراء دراسة على مستوى كلية

العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب، مستخدمين في ذلك الاستبيان، وبرنامج SPSS، وذلك من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا.



## سابعا : أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع الذي جاء تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بناء على عدة اعتبارات ومن أهمها :

- ملائمة الموضوع مع التخصص.
- الميول الشخصي لمعالجة هذا الموضوع.
- الأهمية النظرية والموضوعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الموضوع قابل للبحث و الدراسة.

## ثامنا : حدود الدراسة

**الحدود الزمنية :** تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022.

**الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

**الحدود البشرية :** طبقت هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب.

## تاسعا : تقسيمات الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، تم التعرض في الفصل النظري إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد اشتمل هذا الفصل على مبحثين، مبحث أول تم تقسيمه إلى مطلبين، مطلب يتعلق بالمناخ التنظيمي ومطلب يتعلق بالأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تم أيضا تقسيمه إلى مطلبين، مطلب يتعلق بالدراسات السابقة ومطلب يتعلق بالتعقيب على الدراسات السابقة.

أما الفصل التطبيقي فقد خصص للدراسة الميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا على مستوى جامعة عين تموشنت -بلحاج بوشعيب-، وقد اعتمد هذا الفصل مبحثين، مبحث أول تم تقسيمه إلى مطلبين، مطلب يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة، ومطلب يتعلق بالأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد اشتمل أيضا على مطلبين، مطلب يتعلق بعرض وتحليل نتائج الدراسة ومطلب يتعلق بتحليل ومناقشة الدراسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، كونه يعد أحد أهم المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر إيجاباً على حياة الأفراد داخل المنظمات، ومن العوامل المساهمة على تحسين أدائها والمساعدة على نجاحها وتطورها، ولذا فإن المنظمات الحديثة تسعى على اختلاف أحجامها وأنشطتها إلى بذل كل جهودها وتسخير كل طاقاتها من أجل إيجاد المناخ الملائم لأفرادها، الذي يعتبر عنصراً لازماً لتحقيق أهدافها المخطط لها، والرقى بمستوى الأداء الوظيفي لكل منظمة.

وعليه سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي من خلال مبحثين:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول : المناخ التنظيمي

انتشرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، والتي تحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة خاصة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وذلك نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي يعتبر القوام والمرتكز الأساسي للعمل.<sup>1</sup>

الفرع الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي :

لقد استحوذ المناخ التنظيمي على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية.

فقد عرفه **الذنيبات** بأنه "مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات".<sup>2</sup>

أما "**فور هاند وجلمر**" "**Forhand & Gilmer**" عرفا المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها".<sup>3</sup>

في حين نجد من عرفه على أنه "العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة".<sup>4</sup>

ويرى "**السالم**" أن المناخ التنظيمي هو "نوعية البيئة الداخلية للمنظمة ويتعرف العاملون على الخصائص التنظيمية

<sup>1</sup> ميهفان شريف يوسف، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق، المجلد 4 (B)، العدد 01، 2016، ص 171.

<sup>2</sup> عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، دون سنة النشر، ص 177.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2003، ص 248-249.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 293.

لهذه البيئة من خلال تفاعلاتهم وتجاربهم المختلفة والتي تؤثر بسلوكهم<sup>1</sup>. وهناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه "الخاصية أو الخصائص التي تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها"<sup>2</sup>. كما عرفه "المغربي" بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد تؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي بشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات"<sup>3</sup>.

أما "كوزلوسكي ودوهيرتي" "Kozlowski & Doherty" فقد أشارا إلى المناخ التنظيمي بأنه " يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين ، وأن العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم"<sup>4</sup>. كما عرفه آخرون على أنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل ، والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها . والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية للمنظمة، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، والتي بدورها تؤثر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم والتي تساعد على تحديد مستوى الأداء العام للمنظمة.

### ثانيا- أهمية المناخ التنظيمي :

قد أجمعت الدراسات على مدى أهمية المناخ التنظيمي وكيف له أن يؤثر على استقرار التنظيم ، وتظهر هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

-يدعم المناخ التنظيمي ويساند الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

<sup>1</sup> فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحامية، دراسة ميدانية بلدية عين القشرة، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، 2013-2014، ص 51.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014، ص 28.

<sup>3</sup> ريحة قداش، المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على دور الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص 41.

<sup>4</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 11.

<sup>5</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 10.

-يساعد المناخ التنظيمي الجيد على الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين بالإضافة إلى الزيادة في درجة الرضا الوظيفي لديهم.

-يساعد المناخ التنظيمي الجيد على الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين بالإضافة إلى الزيادة في درجة الرضا الوظيفي لديهم.

-يخلق فرصاً للتطور الذاتي ذلك كونه يحمل نوعاً من التحدي الذي يفتح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وتحقيق الإبداع.

-ترتبط سلوكيات و فعاليات العمل بالنسبة للعاملين بدرجة كبيرة على مدى درجة الدعم التي يسخرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم.

-يتملك المناخ التنظيمي السائد القدرة على التأثير على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، حيث أظهرت دراسات أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تحدث عن طريق الأشخاص الذين يعملون في ظروف مناخية إبداعية، أي المناخات التي تسمح بحركة أكبر.<sup>1</sup>

-يجد البعض أن درجة نجاح أية منظمة على مستوى المدى البعيد متعلقة بدرجة كبيرة بمدى قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم.

- يؤثر المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة على معدلات الغياب المتحققة حيث تجد أنه كلما كان المناخ التنظيمي يحظى بدرجة كبيرة من المرونة والانفتاح كلما ساهم ذلك في خفض معدلات الغياب عن العمل.<sup>2</sup>

-المناخ التنظيمي السليم يضمن الإنتاجية العالية، كما يساعد نوعاً ما على تقليل العناصر غير الكفؤة وكذا المساهمة في الحفاظ على استقرار بيئة العمل.<sup>3</sup>

-تساعد دراسة المناخ التنظيمي التعرف على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي تملك مناخاً ضعيفاً سيؤدي بها إلى الفشل على مستوى الأمد البعيد لا محالة.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص ص 188-190 .

<sup>2</sup> محمد بندليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2008، ص 232.

<sup>3</sup> عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة

دكتوراه العلوم في فرع علم النفس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2

، 2018-2019، ص 71.

-يعتبر المناخ التنظيمي عنصراً ضرورياً من أجل تحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ككل.

-يساهم المناخ التنظيمي في تنمية المنظمة وذلك عن طريق العمل على تطوير أبعادها المختلفة، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أوجب عليها دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره.

-تساعد دراسة المناخ التنظيمي على التعرف على العلاقة الموجودة بين العاملين بعضهم البعض وبين المنظمة ودرجة الولاء التنظيمي، حيث تساهم في تشكيل وتعديل القيم والسلوك والاتجاهات.

-يساعد المناخ الملائم على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، فيجعل الأفراد يشعرون بمكانتهم في العمل حيث يعزز ذلك الثقة ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، في حين أن المناخ غير الملائم ينتج عنه مجموعة من الآثار السلبية كعدم الثقة، عدم الحيوية، عدم الرضا، اللامبالاة، تدني الإنتاجية وبالتالي تقل أو تنعدم درجة الولاء للمنظمة فيؤثر هذا الأخير على المنظمة واستقرارها وكفاءتها.

-تساهم دراسة المناخ التنظيمي في المساعدة على اكتشاف جوانب القصور والمواطن التي تتطلب تطوير وتغيير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أنواع المناخ التنظيمي

تشير العديد من الدراسات أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع الى ارتباط المناخ التنظيمي بالطابع الذهني للعاملين بكل منظمة، بالإضافة إلى اختلاف كل منظمة في طبيعة عملها ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي. حسب "هالبن وكروفت" " Halpin & Croft " هناك ستة أنماط من المناخ التنظيمي والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>2</sup>

**1-المناخ المفتوح** : يتصف بكونه مناخ منظمة نشيطة وفعالة، ويتحرك صوب الأهداف المرغوبة ؛ يتمتع الأفراد بدرجة عالية من الثقة ، المنظمة تسعى لا شباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين لديها ، مما ينتج عنه ظهور المبادرات القيادية التي تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في القدرة على تحقيق أهدافها الموضوعية . كما يتصف هذا المناخ بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال، بالإضافة إلى التمتع بالاستقلالية في العمل والمشاركة في

<sup>1</sup>هاجر أحمد محمد الشريف، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة ماجستير يقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2013، ص ص 23-25.

<sup>2</sup>ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 1، العدد 18، 2018، ص 21.

المعلومات، حيث نجد أن الاتصالات تنتشر في جميع الاتجاهات كما تتزايد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي) :** يتميز هذا النوع من المناخ بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل مقارنة بالمناخ المفتوح بالإضافة إلى توفر الحرية الكاملة في تحديد المهام و توزيعها على الأفراد، إشباع الحاجات الاجتماعية، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب قدراته، تحقيق أهداف العمل، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء كما يتمتع العاملون فيه بمستوى عالي من الشعور بالحرية في ممارسة متطلبات مهامهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما يتمتع الأفراد بالحرية الشبه كاملة في ممارسة أعمالهم، فالقائد في هذا النوع من المناخ نجده يمارس معدل ضئيل من السيطرة على العمال، يعم هذا المناخ روح التعاون كما تقل فيه الأعمال الروتينية.<sup>2</sup>

**3- المناخ المراقب (الموجه) :** يركز هذا المناخ بدرجة أولى على إنجاز العمل وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، بحيث نجد أن جميع الأفراد يعملون بجد لدرجة تصل إلى عدم قدرتهم على إيجاد متسع من الوقت يسمح لهم بتكوين علاقات اجتماعية فيما بينهم، كما تحظى الجماعات بروح معنوية مرتفعة نوعا ما، في هذا النوع من المناخ نجد أن المدير يقوم بعملية التوجيه المباشر حيث يصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها ولا يسمح بالخروج عن القواعد، كما أنه لا يهتم بمشاعر الأفراد العاملين معه كثيرا، وذلك لأن أغلب اهتماماته موجهة بدرجة أولى نحو إنجاز العمل.<sup>3</sup>

**4- المناخ العائلي :** يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين جميع العمال، حيث توجه كل مجهوداتهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة و تنفيذ العمل، كما تعم روح معنوية متوسطة بين العمال وذلك راجع لعدم توفر الرضا الوظيفي، كون أن القائد لا يؤدي دوره في توجيه نشاط المنظمة مما ينتج عنه ظهور قيادات متعددة. ومع ذلك فإن المدير لا يتعب الموظفين بالأعمال الروتينية حيث نجده يقوم بتسهيل الأمور بدرجة كبيرة، مما يساعدهم على إنشاء علاقات غير رسمية فيما بينهم كإنشاء علاقات صداقة فيتولد

<sup>1</sup> إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 09.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2009، ص 40.

<sup>3</sup> إباد شعبان الصوراني، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الذات لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2017، ص 26.



لديهم الإحساس بأنهم جزء من أسرة كبيرة وسعيدة بالرغم من درجة الروح المعنوية المميزة لهذا النوع من المناخ وغياب الإحساس بالرضا في العمل.<sup>1</sup>

**5- المناخ الأبوي :** يتصف هذا المناخ بتركيز السلطة على مستوى المدير وبالتالي فهو يعيق ظهور أي مبادرات فردية بين الأفراد العاملين معه ، لذا فإن أسلوبه لا يسمح بتحقيق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية ، وتعم الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لعدم تحقيق مستوى مناسب من الإشباع لتنفيذ العمل ولحاجاتهم الاجتماعية ، كما تنخفض كل من الألفة والروح المعنوية ويزداد معدل التفكك والتركيز على الإنتاج.<sup>2</sup>

**6- المناخ المغلق :** يتسم هذا المناخ بالركود والتسيب واللامبالاة من طرف كافة الأعضاء، كما يتميز بدرجة روح معنوية ورضا شديدا الانخفاض، وعزلة الأف ا رد وانتفاء روح الجماعة، كما يتصف سلوك المدير في هذا النوع من المناخ بافتقاده المبادأة والقدرة على توجيه الأنشطة ، كما أنه لا يساعد الأفراد على حل مشكلات العمل. وافتقاده القدرة على حفز الأف ا رد، وجود درجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين، كما يعم هذا المناخ الفتور وذلك نتيجة لعدم قدرة العاملين على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، بالإضافة لعدم شعورهم بالرضا عن إنجاز العمل، فالمدير لا يبالي بحاجات العاملين ، كما يعم هذا المناخ الروتين وذلك راجع لتركيز المدير على الشكلية في العمل وعلى الانتاج فقط.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث : عناصر المناخ التنظيمي

تشمل عناصر المناخ التنظيمي مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجازها كما يلي:<sup>4</sup>

**1- الهيكل التنظيمي :** يعد الهيكل التنظيمي ذلك التركيب البنائي المنظم الذي يعبر عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر طبيعة الأعمال، وخطوط السلطة والمسؤولية، وكذا مصادر الأوامر واتخاذ القرارات

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص ص 91-92.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق ، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> أريج صبحي شعباني، المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدربين، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق-سوريا، 2016-2017، ص ص 48-49.

<sup>4</sup> شافية غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، المجلد أ، العدد 32، 2009، ص

وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وقياس وتقدير مستويات الإنجاز والأداء والوفاء بالأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين للتنظيم من شأنها أن تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم المرونة لا يسمح بتبني علاقات بين العاملين خارج إطاره، و ذلك سينتج عنه تخوف العاملين من القدرة على القيام بأية اتصالات خارج هذا الإطار، و بالتالي يفقد العمال حماسهم ورغبتهم في تقديم مقترحات جديدة التي من شأنها أن تساهم في تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإذا كان الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة حيث يمكن له أن يتقدم ويتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث يعد تحقيق أي منظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية مرهون بدرجة كبيرة بهيكلها التنظيمي ، فهو يظهر مدى تحديد الأدوار بدقة للعاملين، وكذلك طبيعة الاتصال بين الإدارة والعاملين ، وبين العاملين فيما بينهم، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات بالإضافة إلى نوع العلاقات السائدة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

**2- نمط القيادة :** "القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".<sup>3</sup>

تعد أنماط القيادة من بين إحدى أهم العوامل الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث أن القيادة و أنماطها تؤثر بدرجة كبيرة على حركية الجماعة و نشاط المنظمة بالإضافة إلى خلق التفاعل الإنساني الضروري لتحقيق أهداف كلا من الفرد و المنظمة على حد سواء، كما أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي تنشأ عن طريقها التأثير في سلوك مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين ، حيث يتمتع القائد من خلال دوره القيادي بقدرته على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف ، فالمناخ التنظيمي الذي يتميز بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تساهم في تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2012-2013، ص 27.

<sup>2</sup> إياد شعبان الصوراني، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، مهارات الإتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 102.

<sup>4</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 244.

**3- نمط الاتصال :** يعد الاتصال العملية التي بموجبها يتم نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين ، بصورة تحقق الأهداف المرجوة في المنظمة، إذن يمكن القول بأن الاتصال هو بمثابة خطوط تربط أوصال الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطاً ديناميكياً ، فليس من المعقول أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في الوقت ذاته عملية الاتصال التي تتم بين مختلف أفرادها وأقسامها وتجعل منهما وحدة عضوية تتمتع بدرجة من التكامل تسمح لهما بممارسة نشاطهما.<sup>1</sup>

تعد أنماط الاتصالات السائدة وسيلة من شأنها أن تؤثر في خلق المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات ، كما تعد أيضاً وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة وذلك عن طريق نقل المعلومات والبيانات والأفكار لغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**4- طرق اتخاذ القرارات :** وتعني درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بسير العمل في منظماتهم، وتقديم المقترحات المرتبطة بمختلف جوانب العمل في المنظمة.

تساهم عملية المشاركة في صنع القرارات في خلق فرص للعاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم التي من شأنها أن تساعد على تحسين أساليب العمل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتقليص الصراعات. يعد القرار جوهر العملية الادارية وأهم وسيلة مساعدة على تحقيق أهداف المنظمة حيث نجد أن المنظمات الأهمية التي توليها تكمن في مسؤولية اتخاذ القرار خاصة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي الذي تواجهه هذه المنظمات حالياً فقد أوجب اعتماد رؤيا واضحة في عملية اتخاذ القرار واشراك كافة العاملين في عملية اتخاذه.<sup>3</sup>

**5- التكنولوجيا:** المراد بها مدى استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل ، وتقوم بتحديثه من حين لآخر، تعد التكنولوجيا عنصراً هاماً في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت المنظمة تعتمد على التكنولوجيا المبنية على التشغيل الآلي بصفة كبيرة فإن ذلك سينتج عنه تكوين مناخ تنظيمي لا يشجع على التفكير ، وهذا لا يقصد به أن العمل الإبداعي لا يتواجد إلا على مستوى الأعمال اليدوية ، بل المقصود

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> فريده محمد غزالي سالم الأندونوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة

ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، سنة 2019، ص 8 .

<sup>3</sup> أريخ صبحي شعباني، مرجع سابق، ص 45.

من وراء ذلك هو ضرورة توفر مجال يسمح بتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها أن تساهم في عملية التطوير، وهي إمكانية تتوفر على مستوى التنظيمات التي لا تقوم بصفة كلية على التشغيل الآلي.

تعد التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل المساعدة على توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة، فهي تؤدي إلى إحداث تغيير في حياة كل من الأفراد و حياة التنظيمات الإدارية وذلك على حد سواء وذلك من حيث البقاء، الاستمرارية و كذا مواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.<sup>1</sup>

**6- العمل الجماعي :** يعد الاهتمام بالعمل الجماعي بين العاملين ومحاولة غرس القادة لمثل هذه النوع من القيم بالمنظمة من العوامل المساعدة في تعزيز الروابط الاجتماعية فيما بينهم وبالتالي تقوية الروابط التنظيمية فتتسع العلاقات، وتتبادل الأفراد الأفكار والمعلومات وبذلك تنمو الأفكار ويتولد لدى الأفراد الشعور بدفء العلاقات فيتكون نسيج متماسك تتكاثف فيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمصالح الجماعية.<sup>2</sup>

**7- طبيعة العمل :** يعني ما إذا كان العمل روتينياً (تقليدياً) أم غير روتيني ( يتضمن التجديد والابتكار). يعد العمل الروتيني من بين إحدى العوامل المتسببة في خلق الاحساس بالملل و اللامبالاة نحو التحديث والتطوير، وهذا كله ناتج عن عدم التشجيع على الابداع، و إحساس الفرد بأن عمله لا يساهم في تقديم منفعة معينة، بينما على العكس نجد أن الأعمال غير الروتينية ، التي تتمتع بالتجديد والتطوير تساعد على تحسين الأداء ، ذلك لأن العامل يشعر بمكانته وبأنه ينجز ، مما يزيد من ثقته بنفسه ، فطبيعة العمل تعد عنصراً هاماً في حفز العاملين أو إحباطهم ذلك أن العمل الذي لا يشعر العامل بمدى قيمته في نهاية دوامه، يؤدي بالعامل إلى فقدان شعوره بمدى أهمية مكانته ، وبالتالي لا يجد أن هناك حافزاً يدعو لتحسين أدائه، حيث نجده ينتظر موعد اقتراب نهاية دوامه الذي يكاد أن يكون يمثل كابوس قد يتسبب له بدخوله في حالة اكتئاب.<sup>3</sup>

**8- الحوافز :** تشمل الحوافز كل الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي المساعد على العمل بكل حماس وإخلاص من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

إن نظام الحوافز الذي يتميز بالعدالة والشفافية قد يؤدي بالعاملين إلى زيادة ولائهم للتنظيم كما أنه قد يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بوظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ، فشعور الأفراد بمدى موضوعية نظام الحوافز وارتباطها

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> كمال بوالشرش، مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، المجلد 31، العدد 02، 2020، ص 63.

<sup>3</sup> إباد شعبان الصوراني، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 166.

بمعدلات الأداء يعزز فيهم الثقة في نفوسهم والانتماء لعملهم و يخفض من الصراعات المترتبة عن عدم عدالة نظام الحوافز ، كما أنه يشجع الجهود المبذولة بالإضافة إلى الحد من السلوكيات السلبية ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس بصفة إيجابية على المناخ السائد في المنظمة ككل.<sup>1</sup>

**9- إجراءات العمل :** تعبر عن مجموعة القرارات والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، حيث إن نظم العمل وإجراءاته توضح طريقة تسلم وتسليم المعاملات وطريقة مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما توضح كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة و إداراتها المختلفة وكذا موعد بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، وغير ذلك من الإجراءات، التي تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها، وبالمقابل فإن وجود غموض في التعليمات والإجراءات يجعل عملية التنفيذ لا تتم بالشكل السليم وتتعدد الإجراءات وبالتالي تنشئ الصراعات بين الجماعات خاصة.<sup>2</sup>

**10- المسؤولية :** تعبر عن الالتزام الشخصي لدى الأفراد بتطبيق المهام الموكلة لهم، وهو ما يترتب عليه درجة محاسبة القائد لهذا المرؤوس، فالقائد المدير يملك السلطة على المرؤوسين في مطالبتهم بأداء واجبات معينة مقابل الأجر المحدد، أي العامل مسؤول بأداء الواجبات أمام رئيسه بالشكل والتوقيت المحدد مسبقا. تساهم زيادة درجات المسؤولية لدى لأفراد إلى زيادة مستويات المخاطرة وتحمل النتائج ، الأمر الذي من شأنه أن يشجعهم على الأداء دون التخوف من العقاب.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

باعتبار المنظمة نظام اجتماعي مفتوح والمناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية للمنظمة فسوف يؤثر دون شك على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة أحد مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

<sup>1</sup> إبراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> كمال بوالشرش، مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علم النفس، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، عدد 02، جوان 2020، ص 64.

<sup>3</sup> إبراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص 26.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام (عوامل خارجية، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية) وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

أولاً- العوامل الخارجية وتتمثل في :

**1- الثقافة التنظيمية :** تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث تؤثر بشكل مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

**2- ظروف العمل :** و نعني بها بيئة العمل المادية والمتمثلة في التهوية، الإضاءة، التنظيم، الضوضاء... الخ التي يعمل بها الأفراد، حيث إن عدم توافر البيئة السليمة من شأنه أن يؤثر على سلوك الأفراد وقد تؤدي إلى وقوع الإحباط الذي يؤثر بصفة سلبية على إنتاجية العامل<sup>2</sup>

**3- المشاكل الأسرية :** تتمثل في المشاكل التي تقع للعمال داخل الأسرة والتي تؤثر على أدائهم في العمل، وتسعى المنظمات لتحديد من الأثر السلبي الناشئ عن المشاكل الأسرية وذلك عن طريق اهتمامها بالأسرة والعمل على تطبيق برامج متنوعة من أجل مقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسر مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة . كما تقوم المنظمات بالعمل على مساعدة العمال على إيجاد حلول لمشاكلهم ، وتقديم المساعدات المختلفة لهم<sup>3</sup>.

**4- البيئة الخارجية :** تعبر عن مجموعة القيود الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية أو سائدة، في هذه القيود قد يقوم العاملون بأدوار مختلفة مما قد ينتج عنه تعارض أو صراع فيما بينهم.

**5- البيئة الاقتصادية :** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات يصبح المناخ التنظيمي يسوده جو من القلق وعدم الاستقرار وغياب التحفيز، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> سفيان بوعيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 02، العدد 06، 2019، ص 151.

<sup>3</sup> عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص 94.

للمنظمة طيبة يتجه المديرون إلى المبادأة و المخاطرة ، في حين نجد أن فترات الكساد لا تساعد على ذلك كون أن الموازنات بالمنظمة تكون محدودة ، وعليه يتجه المديرون إلى عدم تشجيع الأفكار الابتكارية أو قبولها، صنع قرارات متحفظة، و التردد في تصميم برامج عمل جديدة أو رفض كل ما يتضمن مخاطرة.<sup>1</sup>

6- **البيئة التكنولوجية** : تعتبر القاعدة الأساسية التي يمكن أن تنطلق منها أي منظمة بغية إحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذا لا بد على كل منظمة أن تعمل على توفير الكوادر التي تتمتع بالمهارات بحيث تتمكن من مراقبة ما يحصل في تلك البيئة ، إذن فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة من أجل مواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.<sup>2</sup>

7- **البيئة الاجتماعية** : تتمثل في العادات ، التقاليد ، القيم ، الاتجاهات ، والثقافات المحلية ، تؤثر تلك البيئة على مدى فهم الأفراد وإدراكهم لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.

8- **البيئة الثقافية** : تعني البيئة الثقافية ثقافة الأفراد ، وجهات نظرهم وكذا كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها، و تؤثر تلك العوامل على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ المنظمة التي تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ تختلف عن ما تتعرض له منظمة أخرى في بلد متقدم وذلك نتيجة لاختلاف ثقافتهم.<sup>3</sup>

ثانيا- **العوامل التنظيمية** : وتشتمل على :

1- **طبيعة البناء التنظيمي** : يعد البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي " من العوامل المؤدية أحيانا إلى إصابة العاملين بالإحباط وإحساسهم بالقلق.

2- **النمط القيادي المتبع** : يؤثر النمط القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك المرؤوسين وأدائهم، حيث تعتبر القيادة المتوازنة التي تسعى على استثمار طاقات ومجهودات العاملين بما يخدم مصلحة كل من المنظمة والفرد الطريقة الأمثل القادرة على خلق بيئة عمل منتجة.<sup>4</sup>

3- **السياسات و الممارسات الإدارية** : ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) ، فكلما كانت الممارسات الإدارية مبنية على التشاور، المساهمة في عملية صنع القرارات وعلى احترام الاعتبارات الشخصية للعاملين فيه فإن الشعور

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص ص 46-47.

<sup>4</sup> فوزية هواين، مرجع سابق، ص 89.

بالثقة المتبادلة و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل لدى الأفراد يكون عاليا ، مما يساعد على تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و للأجور و الترقية و غيرها من المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت تتميز بالموضوعية و العدالة كلما كانت الأجواء مريحة و كان المناخ مشجعا، أما إذا كانت تتصف بالتحيز والعشوائية أو غير موجودة أساسا فإنه سيؤدي ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي مثبط للعزائم و المعنويات.

**4- القيم المهنية :** تعبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تسعى على نشر القيم الحيرة و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيتهم و تحافظ على كرامتهم تصبح بيتا آمنا و دافعا للعطاء ، في حين إذا غلبت القيم المادية والاستغلالية في التعامل مع الأفراد كتوظيف حاجتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسحبهم بذلك لترك المنظمة متى سمحت لهم الفرصة ، فالقيم الصالحة تهيء مناخا آمنا أما الاستبدادية العكس ، فإذا شعر الفرد بالاحترام و التقدير و الأمان بذل كل ما في وسعه وتمسك بولائه لمنظمتة.<sup>1</sup>

**5- أهداف المنظمة :** تساهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في تحديد طبيعة الأنشطة وكذا التفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف ، وكلما كانت هذه الأهداف تتسم بالوضوح كلما وضحت الأدوار، والمسؤوليات المتعلقة بالأفراد أو ضعف احتمال وجود التناقضات في الأداء.<sup>2</sup>

**6- نظام الأجور والحوافز :** يساهم تبني نظام أجور عادل، وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية من طرف المنظمة في رفع معنويات العاملين ودفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء لمنظمتهم.<sup>3</sup>

**7- الصراع التنظيمي :** يساهم حفاظ الإدارة على المستوى الأمثل للصراع في زيادة درجة استقرار العاملين وكذا الحفاظ على معنوياتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.<sup>4</sup>

**ثالثاً - العوامل الشخصية :** وتضم ما يلي :

**1- خصائص أعضاء التنظيم :** تمتلك المنظمات التي ترتفع فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح مناخا تنظيميا يختلف تماما عن المنظمات التي يرتفع فيها نسبة العاملين الشباب وذوي المستوى التعليمي المرتفع

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> أحمد يونس، علي أحمد حمودة، المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مذكرة

ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص ص 35-36.

<sup>3</sup> سفيان بوعيط، رانية هادف، مرجع سابق، ص 153.

<sup>4</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 241.



والطموح العالي، وتكثر المودة والألفة على مستوى المنظمات التي يشارك أفرادها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

2- **قدرات الفرد** : القدرات الشخصية للفرد قد لا تمكنه من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وعدم القدرة هذه قد تتسبب في إحباطه وتؤثر سلبا على معنوياته.<sup>1</sup>

3- **تناقض القيم** : أحيانا قد يستوجب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع قيم وأخلاقيات المواقف ، هذا النوع من السلوكيات يؤثر سلبا على إدراك الفرد للمناخ التنظيمي ، وقد تولد لدى العامل شعورا بالذنب فتصيبه بالقلق الدائم وتأنيب الضمير فينعكس سلبا على إنتاجه.<sup>2</sup>

4- **درجة المخاطرة** : المناخ التنظيمي الذي يسمح بدرجة مخاطرة معتدلة محسوبة سيؤدي إلى تحقيق المزيد من الانجاز ، بينما المناخ التنظيمي الذي يسلك الأسلوب التحفظي أو العشوائي سينتج عنه المزيد من الإحباط بالإضافة إلى ضعف الرغبة في تحسين الأداء.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر. أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

يهدف هذا المطلب على التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي والفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها للأداء بالإضافة إلى التعرض لمحدداته.

<sup>1</sup> أحمد يونس، علي أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- (الجزائر). شركة فوسفات قفصة -CPG- (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات -OCP- (المغرب)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2015-2016، ص 74.

<sup>3</sup> هاجر أحمد محمد الشريف، مرجع سابق، ص 29.

## الفرع الأول : مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

### أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وذلك نظرا لأهميته ومكانته في التنظيم. حيث يرى "حسن رواية" أن الأداء الوظيفي "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup> في حين نجد من عرفه بأنه "العلاقة بين الجهد والنتيجة، وهو أيضا معلومة كمية في معظم الأحيان توضح درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة"<sup>2</sup> وقد عرف "أحمد صقر عاشور" الأداء الوظيفي بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>3</sup> كما عرفه آخرون بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".<sup>4</sup> وهناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".<sup>5</sup> وقد عرفه آخرون على أنه " العملية التي من خلالها تحدد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1999،ص 216.

<sup>2</sup> فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016-2017، ص 230.

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 65.

<sup>5</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 107.

<sup>6</sup> عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-

1- ، 2017-2018، ص 120 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الأداء يعبر عن مختلف الأنشطة والمهام التي يمارسها الفرد والمكونة لوظيفته مع مدى درجة تحقيقه لتلك الأنشطة والمهام.

مفهوم بعض المصطلحات المرتبطة بالأداء الوظيفي : نجد أنه من الضروري إيضاح مصطلحي الكفاءة والفعالية كون أن مفهوم الأداء يرتبط بهما.

**1-الكفاءة :** هي مؤشر يستخدم من أجل قياس الأداء، حيث يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر طريقة إنجاز العمل بالشكل الصحيح وباستعمال أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها تمثل "الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة بأقل تكلفة وأقصر وقت"<sup>2</sup>

**2- الفعالية :** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح.

والفعالية تعبر أيضا عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.<sup>3</sup>

**ثانيا- أهمية الأداء الوظيفي :**

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

-الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.

-الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمشاورة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.

-الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.

-استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السائحة له.

كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 231.

<sup>2</sup> محمد بوزيدواوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 71.

<sup>3</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 259.

<sup>4</sup> العربي عطية زن، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، سنوية، 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 322.

## الفرع الثاني : أنواع الأداء الوظيفي

يمكن إدراج أنواع الأداء الوظيفي فيما يلي:

### أولاً- أداء المهمة والأداء السياقي :

1- أداء المهمة : تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة والوقت المحدد للإيجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفية، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة

2- الأداء السياقي : يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، حيث تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة عدداً من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

### ثانياً- الأداء السلبي والأداء المتكيف :

1- الأداء السلبي : يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندما يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

2- الأداء المتكيف : أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم

السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

تكمن دراسة عناصر الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء، وأنه يتحدد من خلال الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام .

#### أولا : عناصر الأداء

تتمثل عناصر الأداء فيما يلي :

- 1- **المعرفة بمتطلبات العمل** : تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجاملات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- 2- **كمية العمل المنجز** : يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز أي أنها تعتبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.
- 3- **نوعية العمل** : وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.<sup>2</sup>
- 4- **المثابرة والثوق** : وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل وتحمل العامل المسؤولية الملقاة عليه في عمله وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه في أوقاتها المحددة، مع الحاجة إلى تزويد العامل بالنصائح والتوجيهات من قبل المشرفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2009 ، ص ص 73-80.

<sup>2</sup> رابع يخلف، نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط-البليدة، مذكرة الماجستير في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2007، ص 13.

<sup>3</sup>أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات « paltel » في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

ثانيا- محددات الأداء الوظيفي :

تتمثل محددات الأداء الوظيفي في :

**1- الجهد :** يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

كما أن الجهد مرتبط بدرجة كبيرة بالحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الأخيرة مادية أو معنوية تعمل على تشجيع العامل على الإنتاج والزيادة في الجهد المبذول لأداء مهامه على أكمل وجه.<sup>1</sup>

**2- القدرات :** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل، ويمكن تقسيمها إلى :

**أ- قدرات مكتسبة :** حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيفه وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

**ب- قدرات فطرية :** هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب تمكن الفرد العامل من انجازه لأعماله بسهولة، وليس هذا فحسب بل يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.<sup>2</sup>

**3- إدراك الدور :** يقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة تفاعل كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور، حيث تؤثر هذه العوامل على الأداء في حالة تواجدها في صورة مرتبطة ولا يكون كل عامل مستقل عن الآخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير

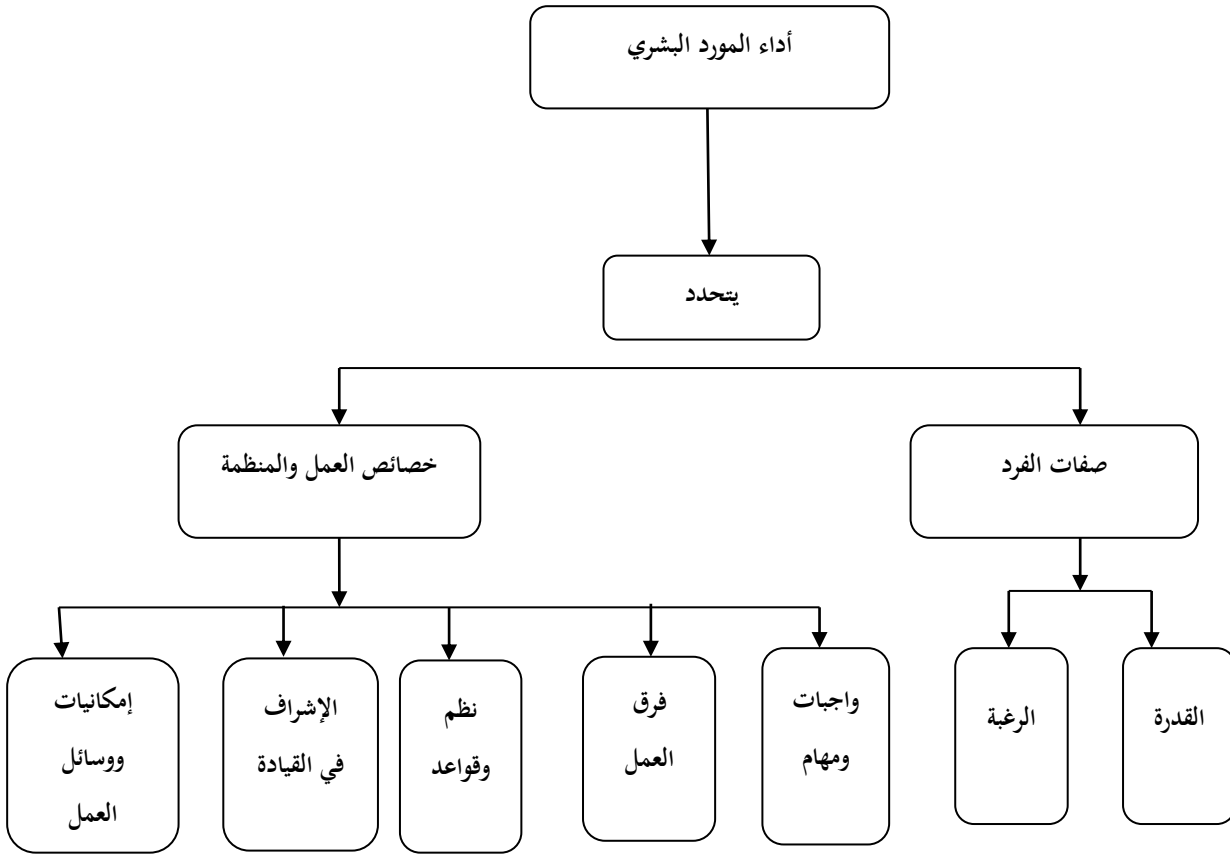
في علم النفس عمل وتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 74.

<sup>2</sup> صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة، مذكرة ماجستير في

علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 76.

<sup>3</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص 66.

الشكل رقم 1.1 : محددات الأداء الوظيفي



المصدر: يوسف محمد اندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب، دمشق، سوريا، 06-09 يوليو 2008، ص 09.

#### الفرع الرابع : علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

تتمثل علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي في تأثير عوامل المناخ على الأداء الوظيفي للأساتذة، فالمناخ التنظيمي المشجع للعمل يرفع أداء الأساتذة ويزيد درجات ولائهم وانتمائهم لجامعتهم وبالعكس بالنسبة للمناخ التنظيمي الغير ملائم يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والولاء.

**أولاً- الهيكل التنظيمي والأداء :** إن الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لابد من أن يتصف بـ:

**1- التوازن :** الذي يسمح بتحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

**2- المرونة :** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

**3- الاستمرارية :** والتي تشير إلى قدرة الهياكل على استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك البناء الهيكلي للتنظيم.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.<sup>1</sup>

كما يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها.<sup>2</sup>

كذلك إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادرة والمسؤولية، ويشعرهم بالإحباط والشعور بالقلق، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 169-170.

<sup>2</sup> محمد بن ابراهيم الربيع، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص 89.



ثانيا- القيادة والأداء : تمثل القيادة محورا هاما ي العمليّة والممارسات الإداريّة وحيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتفقت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإداريّة هي عمليات إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام العالي والمثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.

**1- القيادة الإدارية بالجامعة :** القيادة الإداريّة هي محور العمليّة الإداريّة وتكمن أهميّتها في كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب الإدارة وعملياتها لتجعلها أكثر فاعليّة اتجاه تحقيق الأهداف ، وبما أن الجامعة تنظيم اجتماعي شأنه شأن أي تنظيم آخر في المجتمع فهي بحاجة لقيادة إداريّة تشرف وتخطط لجميع مهامها وعملياتها الإداريّة.

تعرف القيادة الإداريّة بالجامعة على أنّها: "تولي القائد الإداري لسمات الشخصية المتوازنة والقدرة على التأثير في الآخرين ومسؤولية تطوير عمليات التفاعل بين أعضاء الجامعة والحفاظ على تماسكها والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن ذلك التفاعل" <sup>1</sup>.

فالقيادة الإداريّة بالجامعة الجزائرية تتمثل أساسا في الجهاز الإداري الذي يشترك فيه كل من الإداريين والأكاديميين وينقسم بدوره على مستوى الكليات إلى وحدات إداريّة تحت إشراف وقيادة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وهذه الوحدات زيادة على أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، هي المسؤولة عن كل الممارسات الإداريّة والفنية والإشرافية داخل الكلية والقسم بالجامعة.

**2- علاقة القيادة الإداريّة الجامعيّة والمشاركة في اتخاذ القرار بأداء الأستاذ :** إن نجاح عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تأدية رسالتهم مرتبط بمدى نجاحهم كإداريين وقادة، وهذا الأخير بدوره مرتبط بنمط القيادة الذي يمارسونه ومدى عدالتهم في التعامل مع الأساتذة والعمال ومدى توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات الإداريّة التي تخص الجامعة وتفويضهم للسلطة، خاصة في ظل القواعد واللوائح التنظيميّة الواجب إتباعها. كما يمكن تلخيص تأثير القيادة الإداريّة على أداء الأساتذة من خلال :

-يعد النمط القيادي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين، فالقائد المناسب في الجامعة سواء من عميد أو رئيس القسم، هو ذلك الذي بالسلطة واتخاذ القرارات ويعتبر المرؤوسين أدوات لتحقيق أهداف العمل، فإن القائد يفقد ولاء المرؤوسين من موظفين وأساتذة ويجعل مشاعر الاستياء تنشر بينهم وهذا بالتأكيد يثر سلبا على

<sup>1</sup>صالحة عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزامل، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12،

أداء الأستاذ الجامعي تحديداً.

أما النمط القيادي الذي من خلاله يتم إشراك الجميع في اتخاذ القرارات وعلى رأسهم الأستاذ الجامعي يجعلهم محور اهتمامه ويحاول تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشكلاتهم وبذلك يؤدي إلى زيادة شعورهم بالارتياح في تأدية مهامهم وترتفع درجة الولاء لديهم للجامعة التي ينتمون إليها وبذلك يتحسن أدائهم الوظيفي .

- إن الممارسات القيادية والإدارية التي يقوم بها عميد الكلية أو رئيس القسم تؤثر على مستوى أداء الأساتذة، فإظهارهم لمستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي والالتزام به ووضوح الرؤية والأهداف تجلب لهم الثقة لمرؤوسيههم وتحسن الأداء.

- عدالة التعامل مع الموظفين الأساتذة أو إداريين من حيث المكافآت والعقوبات.... الخ، تؤدي إلى بعث الارتياح فيهم وتحفيزهم إلى زيادة إنتاجيتهم وولائهم.

- مشاركة الأساتذة في صنع القرار الجامعي (مدى مساهمة الأساتذة مع الإدارة الجامعية ممثلة في العميد ورئيس القسم في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية أو مناقشة قرارات اللجان البيداغوجية وقرارات اللجنة العلمية وقرارات المجلس العلمي، قرارات مجلس الكلية).

فلمشاركة ميزات كثيرة نذكر منها :

- فرصة للتعبير عن آراء الأساتذة والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطهم.

- تساعد في تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة الجامعية والأساتذة في التنظيم.

- ترشيد عملية صنع القرار أي تحسين نوعية القرار.

- تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأساتذة.

- علاقات التعامل الداخلية بالجامعة والتفاعلات سواء بين المرؤوسين فيما بينهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين تمثل عنصراً هاماً من عناصر القيادة الإدارية فضلاً عن درجة تأثيرها الإيجابي أو السلبي في سلوك الأساتذة وبالتالي في رضاهم وأدائهم الوظيفي لمهامهم بالجامعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بكوش لامية ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2018-2019، ص 149.

ثالثاً- نمط الاتصال والأداء : تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي في المنظمة فهي تتولى نقل الأوامر والطلبات داخلها فهي بذلك تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

كما أنها تسهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، حيث أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي، فتعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، لذا إن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص علاقة الاتصال في الجامعة بأداء الأستاذ في النقاط التالية:

- يتم نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة بالشكل الذي يحقق أداء فعال.

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى الأساتذة لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيفية تحسين أدائهم.

- إن شبكات الاتصال والتفاعل السائدة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، خاصة إذا اتسمت وسائل الاتصال المعتمدة بفاعلية تزويد المعلومات ودقتها.

- أنماط الاتصال السائدة بالجامعة من شأنها التأثير في خلق بيئة عمل داخلية ملائمة للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات.

- الاتصال الفعال هو الذي يرتبط بجماعات العمل الرسمية وكذا أنماط العلاقات غير الرسمية، ومن شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية ملائمة ويجعل العلاقات الاجتماعية بين الأستاذ والإدارة الجامعية هادفة ومن ثم ينشط دورهم وأدائهم الوظيفي.

- الاتصال في الجامعة يساهم في تقاسم المعلومات الاجتماعية بين أقسام الإدارة الجامعية والأساتذة والإداريين؛

- بالاتصال الإداري الجيد وبكفاءة المسؤولين العالية في الاتصالات يتم المحافظة على تدفق المعلومات وانسيابها بشكل فعال داخل الجامعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.

- كما أن الاتصال الفعال من خلال نقل وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة داخل الجامعة ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم وينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

<sup>1</sup> سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992، ص 101.

لذلك من الضروري جدا وجود نظام اتصال فعال داخل الجامعة وذلك من أجل التواصل البناء داخلها بين العاملين والإدارة وبين الأساتذة والإدارة أو حتى بين الأساتذة ببعضهم البعض.<sup>1</sup>

رابعا- الحوافز والأداء : إن شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للعمل ويؤثر الحافز المادي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين.

تعتبر الأجور والمكافآت التشجيعية والتحفيزية التي يحصل عليها الموظف من عمله ذات قيمة مباشرة عليه، إضافة لكونها وسيلة إشباع حاجاته الفيزيولوجية فهي تخلق له الأمن وتوفر له المكانة الاجتماعية، لذا فإن للأجور والحوافز أهمية بالغة في تفعيل أداء الأستاذ وجعله أكثر إنتاجية سواء من ناحية التدريس أو البحث العلمي خدمة المجتمع.

فيمكن صياغة الأداء على شكل المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز (القدرة + المعلومات)}$$

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، والموظف تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للموظفين.<sup>2</sup>

كما أنها تبرز علاقة الحوافز بأداء الأستاذ من خلال ما يلي :

- إن الأستاذ شأنه شأن أي عامل في المنظمة، فإن توفر الأجر المناسب له يشعره بالرضا والتمسك به والسعي منه إلى تقديم أعلى أداء.

- انخفاض الأجر يؤدي إلى ولادة مشاكل أخرى، تتمثل في حرمانه من أن يكون له بيتا وتتوفر فيه كل وسائل الراحة التي تزوده بجزء القدرة على العمل أكثر.

- إن مكافئة الأستاذ في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبته بالحصول على مستوى رضا معين بين زملائه بالعمل، مما يساهم في تدعيم فاعلية الولاء والانتماء للجامعة.

<sup>1</sup> بكوش لامية، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 314.

- إن تبني الجامعة لنظام حوافز مادية، معنوية مرضي وإدراكها لأهمية تطبيقه بصورة عادلة من شأنه أن يدفع الأستاذ للأداء الجيد المرغوب فيه وتشجيعه على الاستمرار.
- اهتمام الجامعة بمشاركة الأستاذ وتقبل اقتراحاته وأفكاره لحل المشكلات وتطبيق أنظمة عادلة للشباب والعقاب، يدعم من ولاءه وانتماءه للجامعة ويحسن من أداءه الوظيفي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بكوش لامية، مرجع سابق، ص 160.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات تناولت المناخ التنظيمي، دراسات تناولت الأداء الوظيفي ودراسات تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تم ترتيب الدراسات ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات.

أولاً- الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي :

1- دراسة رأفت حامد يوسف حمدونة 2010، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وتحديد أثره على إبداع العاملين وقد ارتكزت الدراسة على مجموعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي و المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حوافز العمل على إبداع العاملين، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط اتخاذ القرارات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 279 عامل وقد تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

-يتجه أفراد العينة توجهاً سلبياً نحو المناخ التنظيمي السائد وهذا التوجه يشمل كافة عناصر المناخ التنظيمي التي تناولتها الدراسة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حوافز العمل على إبداع العاملين، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط اتخاذ القرارات).

-تتجه إدارة المستشفيات إلى اعتماد أسلوب العقاب بشكل لا يخضع لمعايير منطقية أو لوائح منصوص عليها، ولا يخضع لمعايير العدالة، بالإضافة إلى عدم استخدام التدرج لمستويات لوائح وقوانين العقاب، وقد أثر ذلك بشكل سلبي على معنويات العاملين ودافعيتهم وانتمائهم للمنظمة.

<sup>1</sup> رأفت حامد يوسف حمدونة ، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

2- دراسة بوجمعة تقبيل 2009، بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة.<sup>1</sup>

حيث هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع على مستوى المدارس الثانوية الجزائرية العامة وذلك من وجهة نظر هيئات التدريس والتعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائدة والكشف على أساليب الصراع المستخدمة من قبل المديرين، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد اشتملت الدراسة على 205 أستاذ وأستاذة يتوزعون على 08 مدارس، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

-وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع وذلك حسب وجهة نظر هيئة التدريس.  
-يغلب على المدارس الثانوية المناخ التنظيمي المفتوح بدرجة متوسطة وذلك ناتج عن سوء التسيير واستخدام الأساليب المثبطة للعمل.  
-القدرة على إدارة الصراعات الداخلية إلى حد ما، حيث تتم معالجة الصراعات الداخلية من قبل مديري المدارس الثانوية عن طريق التعاون، التجنب، التوافق، التنافس والتشارك.

3- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب 2008، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا في شركة الاتصالات الفلسطينية.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها واكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي وعناصره بمستوى الرضا الوظيفي وقد شملت الدراسة مجموعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 320 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة

<sup>1</sup> بوجمعة تقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

العشوائية الطبقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- يتوجه أغلب العاملين على الحكم على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بالشركة.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

- يسخر العاملون بجزء من الثقة والتعاون مع رؤوسهم نتيجة تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم والمبادأة على تقديم الاقتراحات.

- تحرص الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية كونها تساهم في سرعة إنجاز العمل.

- يحظى العمال في شركة الاتصالات الفلسطينية بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.

4 - دراسة باسم علي عبيد حوامدة 2003، بعنوان المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الإبداع الإداري لديهم بالإضافة إلى التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من المجالات، مجالات مرتبطة بالمناخ التنظيمي وأخرى مرتبطة بالإبداع الإداري وقد اشتملت مجالات المناخ التنظيمي على: (وضوح التنظيم، صنع القرار، تكامل التنظيم، أسلوب الإدارة، توجيه الأداء، حيوية التنظيم، التعويضات والمكافآت وتنمية العنصر الإنساني)، وقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 264 قائد موزعين على 16 مديرية في شمال ووسط وجنوب الأردن وقد تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- يتجه أفراد العينة توجهها إيجابيا عاما نحو المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم

- يتجه أفراد العينة توجهها إيجابيا نحو جميع مجالات المناخ التنظيمي ماعدا مجالي التعويضات والمكافآت حيث نجد

أن أفراد العينة يتجهون توجهها سلبيا وذلك ناتج عن اعتقاد أفراد العينة بأن الراتب لا يتناسب مع جهودهم.

<sup>1</sup> باسم علي عبيد حوامدة، المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، أطروحة

دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان الأردنية، 2002-2003.



-مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى أفراد العينة بصفة عامة.

-توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

5- دراسة ودا ملديرد براون (Ouida Mildred Brown) 2001، بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي

والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية للمناطق الحضرية بمقاطعة كلارك (نيفادا)

**The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى التعرف عن طبيعة العلاقة التي تجمع المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى المدارس الإعدادية للمناطق الحضرية بمقاطعة كلارك (نيفادا)، وقد ركزت الدراسة على الإحاطة بمكونات المناخ التنظيمي الثلاثة: الجهد، الإحباط، والتصرفات الجوهرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد اشتملت الدراسة على 197 معلم موزعون على 19 مدرسة، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تميزت العلاقة بالارتباط العالي من حيث مكونات المناخ التنظيمي الثلاثة: الجهد، الإحباط، والتصرفات الجوهرية، وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاثة: الرضا العام، الرضا الداخلي، والرضا الخارجي.

-هناك علاقة ارتباط قوية أيضاً بين مميزات المناخ الوظيفي ومميزات الرضا التنظيمي.

-أظهرت الدراسة أنه كلما ارتفع سلوك الجهد ارتفع معدل الرضا الداخلي، وكلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا.

كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي.

<sup>1</sup>Ouida Mildred Brown, **The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)**, University of Nevada, Las Vegas, 2001.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

1-دراسة بودية فاطمة 2019، بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في (الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الأجور والمكافآت)، وأداء المؤسسة وأبعادها المتمثلة في (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم)، إضافة إلى إيجاد العلاقة بين المفهومين، من خلال الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، حيث قاما بالاستعانة باستبيان لجمع آراء الموظفين حول متغيري الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

-أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، والمتمثلة في مختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري؛  
-تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا هامة في المؤسسة، أين تسمح لها باستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة؛  
-إن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحسين أداؤها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث والتطوير، حيث تعمل حاليا على مشروع لاستغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.

2- دراسة korkaew.Jand Suthinee.r (2012)، بعنوان

« Factors affecting job performance :a review of literarure »<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات الموجودة حول تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري ببعض المنظمات، وتوصلت إلى أن كل من العدالة التنظيمية وإشراك العاملين ، والتحفيز على العمل لها تأثيرات مباشرة على الأداء الوظيفي (المهمة والأداء السياقي)، في حين أن القيادة التحويلية لها

<sup>1</sup>فاطمة بودية ، عائشة بن واضح سنوسي ، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بالشلف، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، 2019.

<sup>2</sup> Korkaew.jankingthong, Ssuthinee Rurkkhumk, **factors affecting job performace a review of literature**, journal of Social Sciences humanities and Arts, vol 12, 2012, Silpakorn, university, Thailand.

تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المهمة والأداء السياقي.

### 3- دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء -دراسة حالة جامعة الجزائر 3-<sup>1</sup>.

استهدفت الدراسة التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة ايجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة ، إلا أن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف. كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسطة، مما يعني أن هناك عوامل إذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر لزادت من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

### 4- دراسة رضوان بواب (2015) تحت عنوان "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي (LMD).<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، إذ أنه يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعات ، ويتفق الكثير من المختصين أن زيادة وتحسين فاعلية وحنكة المدرس الجامعي عامل حاسم في نجاح الجهود التي تبذل من أجل رفع مستوى العملية التدريسية في الجامعة ومن أجل إصلاح النظم التعليمية. ويبدو واضحا الآن أن الأستاذ اليوم أصبح مطالب بتطوير أدائه بالتكوين المستمر على المهارات الأدائية والقدرة على متابعة التكوين المستمر والتكوين الذاتي، إضافة إلى القدرة على التدبير البيداغوجي لجماعة الصف للحفاظ على جودته في أداء العمليات التكوينية والتعليمية.

<sup>1</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2014-2015.

<sup>2</sup> رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي (LMD)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر، العدد 21، 2015.

ثالثاً- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي :

1- دراسة شامي صليحة، 2010، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بجامعة بوقرة "بومرداس" والكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين وقد تضمنت عناصر المناخ التنظيمي كلا من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الموجي، واستخدام المقابلة والاستبيان بغرض جمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من 123 فرد جمعت ما بين 85 أستاذ دائم و38 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-وجود تأثير مرتفع بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

-يعتبر الموظفون أن المناخ الحيادي هو المناخ السائد في الجامعة.

-يري الأساتذة أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

-يتفق كلا من الأساتذة والموظفين على وجود علاقة موجبة تربط عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

2- دراسة يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، 2010، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، والكشف عن عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى العاملين، وقد تمثلت عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي : الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

<sup>2</sup> يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة

الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 18، العدد 02، 2010.

بغرض جمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من 180 موظف وموظف، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يتجه معظم العاملين على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بالجامعة الإسلامية.

- يحظى العاملين بالجامعة الإسلامية بمستوى أداء وظيفي جيد جدا.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

في الجامعة الإسلامية، حيث أنه كلما توافرت الظروف البيئية الملائمة داخل الجامعة كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3- دراسة عيسى قيقوب 2008، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء في العمل بمؤسسة الكوابل بسكرة ، وكذا التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، وطبيعة العلاقة الموجودة بين كل من الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار، الأجر، طبيعة العمل، الترقية، التكنولوجيا على أداء العاملين، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الاحصائي، واستخدم طريقتين لجمع المعلومات وهما الاستبيان والمقابلة بغرض جمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 492 عامل وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة بين كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة والنظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي وبالذات الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار، الأجر، ظروف العمل، الترقية، والتكنولوجيا في أداء العاملين.

- ضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد التي من شأنها أن تحسن الأداء.

- عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين باستخدام التكنولوجيا الحديثة أحد العوامل المعيقة للمهام لذلك وجب على إدارة المؤسسة تبني خطة شاملة تهدف لتعريف العاملين بالأجهزة الحديثة لإعادة تأهيلهم وتطوير كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

#### 4- دراسة بكوش لامية 2019، بعنوان تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة -دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين-<sup>1</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي في الجامعة ومختلف أبعاده وكذا أداء الأستاذ الجامعي والتعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة والوقوف على الأداء الوظيفي لدى أساتذتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واتبعت أسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية المتعلقة بآراء أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أ- من حيث المناخ التنظيمي : مستوى الممارسات القيادية الإدارية المنتهجة بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة مرتفع، مستوى ظروف العمل (المادية والمعنوية منها) تميز بالانخفاض، مستوى الاتصال والتكنولوجيا المعتمدة بالكليات محل الدراسة جاء مرتفع خاصة فيما يتعلق بتنقل المعلومة للأساتذة عن إدارات الكليات عبر مختلف وسائل الاتصال، مستوى حوافز العمل المتاحة بهذه الكليات منخفض فيما يخص انخفاض أجورهم وعدم رضاهم عنها من جهة ونقص التحفيز المعنوي (شهادات التقدير والعرفان)، مستوى التدريب والتنمية المهنية بهذه الكليات جاء منخفض من خلال نقص تشجيع هذه الكليات للأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية منخفضة.

ب- من حيث الأداء الوظيفي : مستوى أداء المهمة لدى الأساتذة محل الدراسة مرتفع، مستوى الأداء السياقي لدى الأساتذة بالكليات محل الدراسة مرتفع أيضا.

ج- من حيث الفرضيات : وجود تأثير معنوي ايجابي بين الممارسات القيادية والأداء الوظيفي، وجود تأثير معنوي ايجابي بين ظروف العمل والأداء، وجود تأثير معنوي ايجابي بين الاتصال التكنولوجي والأداء الوظيفي، وجود تأثير ايجابي بين حوافز العمل والأداء الوظيفي، وجود تأثير ايجابي بين التدريب التنمية المهنية والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> بكوش لامية، تأثير أبعاد التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد يوضياف، المسيلة-الجزائر، 2018-2019.

المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة نجد أنه هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة جوانب والتي يمكننا تلخيصها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 1.1 : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
لقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة بين عربية وأجنبية من 2001 الى غاية 2019، حيث شملت الدراسات مختلف المؤسسات من صناعية، خدماتية، جامعات ومن أماكن مختلفة غزة، شلف، بسكرة، بومرداس، المسيلة، تايلاند، الأردن، المسيلة، الجزائر العاصمة.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021 أما المكان فبكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.	من حيث الزمان والمكان
تم اختيار عينات الدراسات السابقة بصفة محددة وموجهة الى فئات معينة على حسب المكان الذي اختيرت فيه العينة.	دراستنا احتوت على عينة عشوائية مكونة من 40 أستاذ بكلية محل الدراسة.	من حيث العينة
تنوعت الدراسات بين القطاع العام والخاص (صناعي، خدماتي، جامعي).	استهدفت الدراسة القطاع العمومي بالضبط قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات منها: الأداء الوظيفي، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، هندسة العمليات وتحسين الأداء وغيرها.	اعتمدت دراستنا على متغيرين وهما المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن القول أن الدراسات السابقة هي البداية للدراسة الحالية كونها تساعد الباحث في عدة جوانب نذكر

منها :

-تساعد الباحث من إعداد الأدبيات النظرية للبحث وعدم الخروج عن الموضوع وكذلك في صياغة فرضيات الدراسة.

-تساعد الباحث في تحرير استبيان دقيق وصحيح للدراسة.

-تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية اعتمادا عليها.

-تعد خبرة وتجربة يمكن الاعتماد عليها.

-إثراء كبير خاصة من حيث الاطلاع على الجانب التطبيقي المتنوع (محلي أو أجنبي، عالمي أو عربي).



## خلاصة :

حاولنا في هذا الفصل استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى اكتشاف المكانة التي يحظى بها المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وكيف له أن يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية وعلى رأسها الأداء الوظيفي، الذي يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها التعرف على مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وكفاءاتها بشكل أمثل، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى اعتبار أن أي قصور يمس عناصر (أبعاد) المناخ التنظيمي من شأنه أن يحدث خلل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمناخ

التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

تمهيد :

تناولنا في الفصل السابق الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، حيث تعرفنا على مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وعليه سنحاول في هذا الفصل معالجة الموضوع من الناحية الميدانية، وذلك من خلال محاولة اسقاط موضوع الدراسة على واقع كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت. ولتحقيق ذلك والتوصل إلى النتائج المرغوبة قمنا باتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، حيث قمنا بتوجيه الاستبيان لعينة من الأساتذة الجامعيين، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة واستخدام الأساليب الاحصائية المساعدة على الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يحتوي هذا المبحث على الطريقة المستخدمة في الدراسة، الأدوات المستخدمة كأداة للدراسة والعينة، بالإضافة إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً- منهج الدراسة :

بغرض تحليل بيانات و معلومات الدراسة، واستنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيان وتحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

ثانياً- مصادر جمع البيانات :

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على مصدرين :

**1- الكتب والمقالات :** وغيرها من الأطروحات التي تنوعت بين العربية والأجنبية وذلك لإثراء الجانب النظري للدراسة.

**2- الاستبيان :** لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قمنا بجمع بيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية. وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 1.2 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

كما تم تحديد طول خلايا المقياس "ليكرت" الخماسي، وذلك بحساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $4 \div 5 = 0.80$  بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر

قيمة في المقياس (و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل وتكون كما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر التطرق إلى تحديد عينة الدراسة و الأساليب المعتمدة في التحليل.

#### أولاً- مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، تقع جامعة بلحاج بوشعيب في ولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي و مهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتمحور الأهداف الأساسية لها في التكوين العالي ، البحث العلمي و التطور التكنولوجي .

أنشأ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح أبوابه في شهر نوفمبر من السنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد و هي: معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و معهد الآداب و اللغات، وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم و التكنولوجيا إلى معهدين (العلوم – التكنولوجيا) و بالتالي أصبح عدد المعاهد 04 معاهد والمتكونة بدورها من عدة أقسام.

بعد صدور المرسوم التنفيذي 20-338 مؤرخ في ربيع الثاني عام 1442 الموافق 22 نوفمبر سنة 2020، و تطبيقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، المعدل والمتمم، نشأت مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية و الاستقلال المالي تسمى "جامعة عين تموشنت – بلحاج بوشعيب" و التي تنفرع إلى أربعة كليات :

-كلية العلوم و التكنولوجيا وهي محل الدراسة.

- كلية الآداب و اللغات والعلوم الاجتماعية .

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- كلية الحقوق.

حسب إحصائيات العام الدراسي 2022/2021 يبلغ عدد الطلبة بكلية العلوم والتكنولوجيا حوالي 3651

طالب(ة)، أما فيما يخص عدد الأساتذة 202 أستاذ(ة)، الإداريين 53 موظف(ة)، المتعاقدين 07.

بالنسبة للأقسام : قسمت كلية العلوم والتكنولوجيا الى تسعة أقسام:

-قسم الهندسة الميكانيكية.

-قسم الهندسة المدنية والأشغال العمومية.

-قسم الري.

-قسم الاتصالات والإلكترونيك.

-قسم الإلكترونيك وتقني.

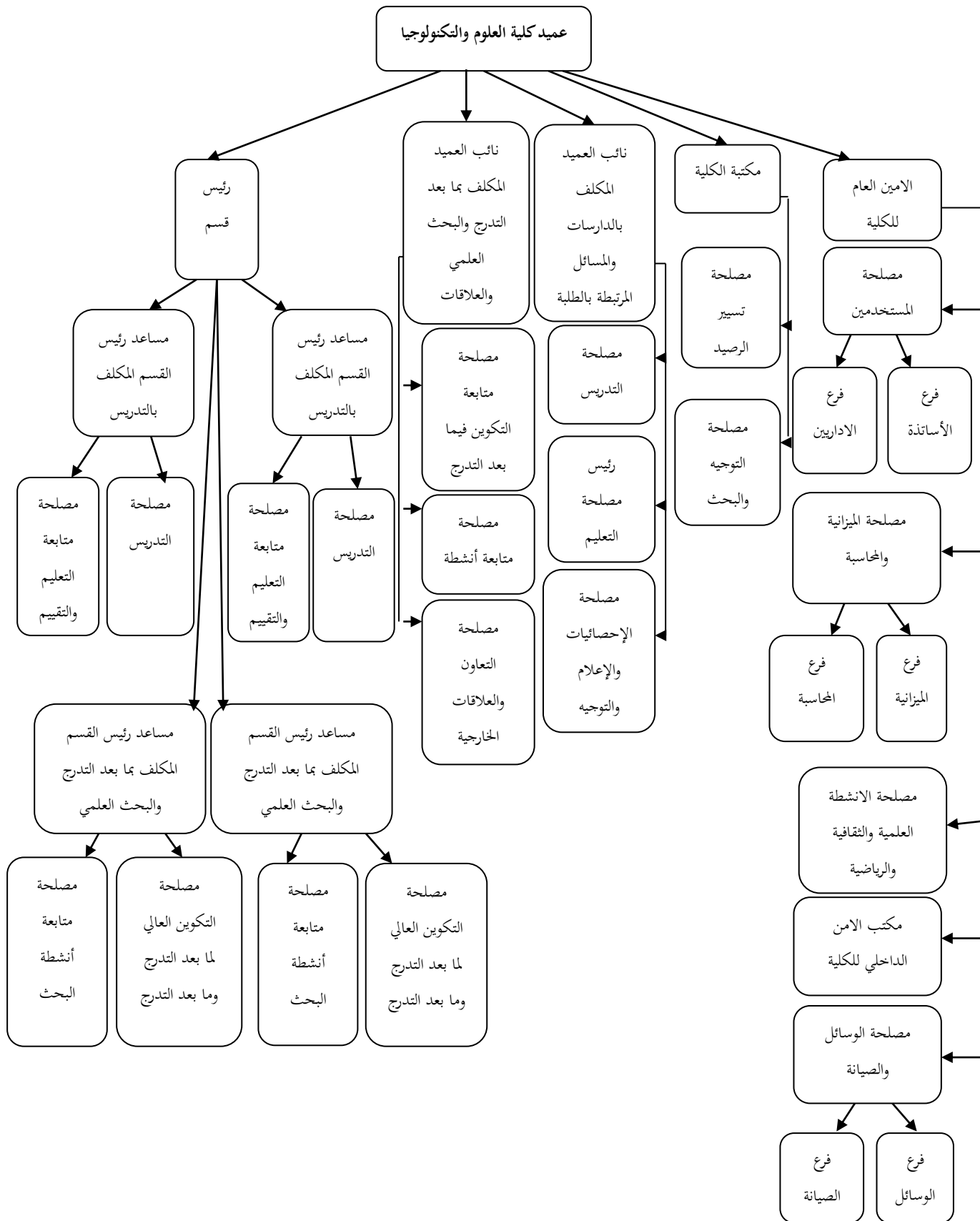
-قسم البيولوجيا.

-قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

-قسم علوم الزراعة والتغذية.

-قسم علوم المادة.

الشكل 1.2 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا



ثانيا- عينة الدراسة :

قمنا بإجراء الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الأساتذة الجامعيون بمختلف رتبهم ودرجاتهم ومناصبهم الإدارية، فقمنا بتوزيع الاستبيان على عينة تتكون من 40 أستاذ(ة)، حيث تم استرجاع جميع الاستبانات أي بنسبة 100% وهذا ما يعني أن الدراسة مثالية.

ثالثا- وصف العينة :

قصد وصف عينة الدراسة، قمنا بعرض العينة حسب ما يلي :

1- الخصائص الشخصية :

الجدول رقم 2.2 : المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	الجنس	السن	المؤهل العلمي	الخبرة	تقلد المنصب الاداري
	40	40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

2- متغير الجنس :

الجدول رقم 3.2 : نوع الجنس للعينة المدروسة

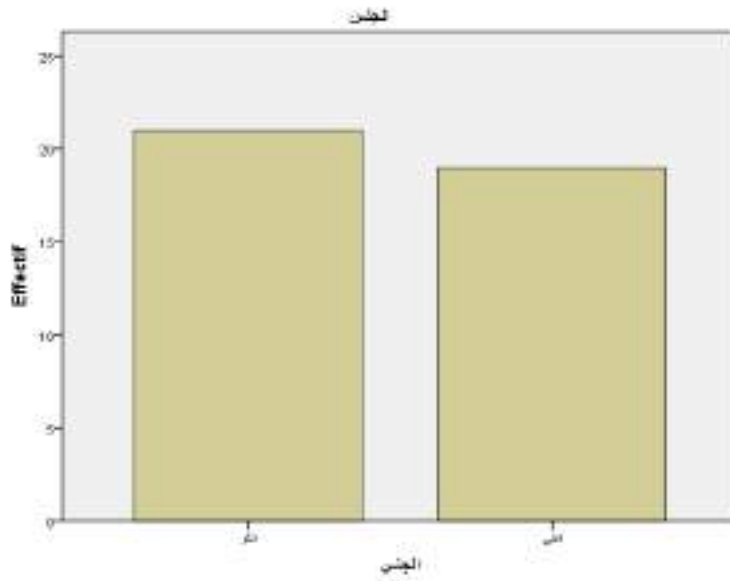
العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	21	52.5	52.7
أنثى	19	47.5	47.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

تدل نتيجة متغير الجنس إلى أن العدد الأكبر من الأساتذة العاملين بكلية العلوم والتكنولوجيا هم الذكور، حيث قدرت نسبتهم بـ 52.5 بالمئة، في حين نسبة الإناث قدرت بـ 47.5 بالمئة وتعتبر هذه النسب متقاربة نوعا ما، وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :



الشكل رقم 2.2 : نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

### 3- متغير السن :

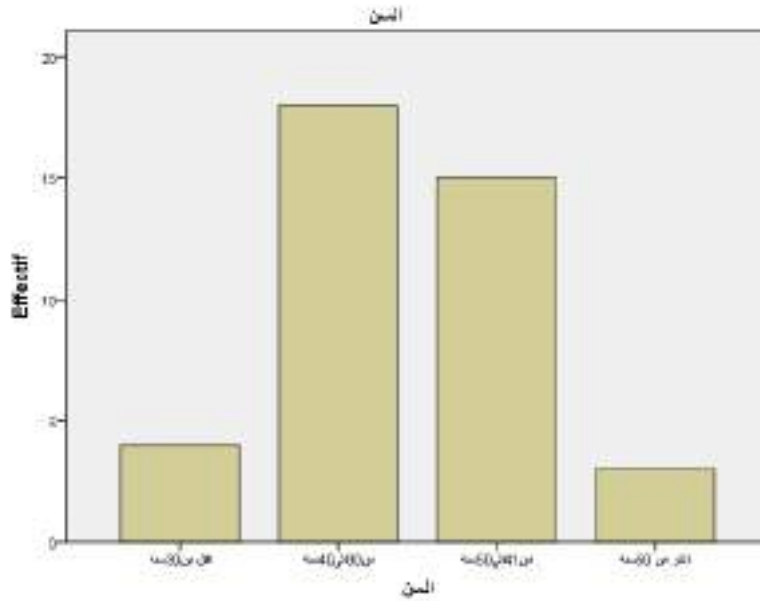
الجدول رقم 4.2 : السن للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
اقل من 30 سنة	4	10.0	10.0
من 30 الى 40 سنة	18	45.0	45.0
من 41 الى 50 سنة	15	37.5	37.5
اكثر من 50 سنة	3	7.5	7.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

تدل نتيجة متغير السن إلى تنوع الفئات العمرية، وقد تم التوصل إلى أن الفئة العمرية الغالبة هم الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة أي فئة الشباب وذلك بنسبة تقدر بـ 45.0 بالمئة، ثم تليها الفئة العمرية التي يتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 37.5 بالمئة، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وذلك بنسبة 10.0 بالمئة ثم تمثل الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة آخر فئة وتقدر نسبتها بـ 7.5 بالمئة، وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 3.2 : السن للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

4- متغير المستوى التعليمي :

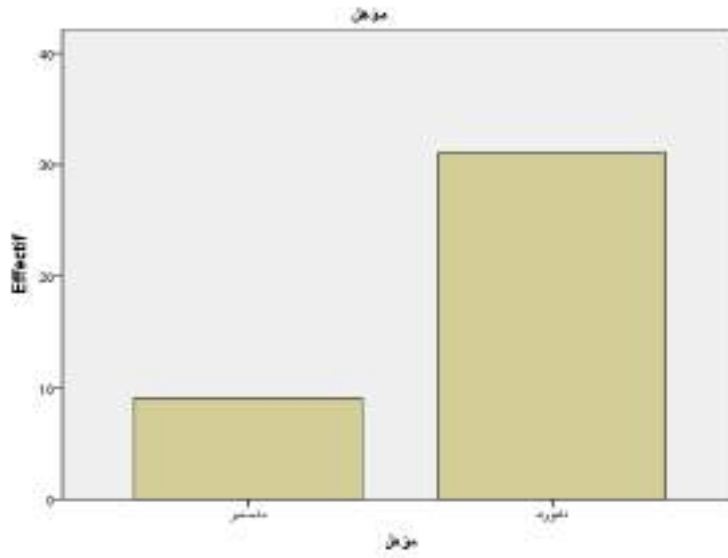
الجدول رقم 5.2 : المستوى التعليمي للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ماجستير	9	22.5	22.5
دكتوراه	31	77.5	77.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

تدل نتيجة متغير المستوى التعليمي إلى التنوع ما بين المستويات، مع تسجيل معدل مرتفع بالنسبة للأساتذة الحاملين لشهادة الدكتوراه مقارنة بشهادة الماجستير، حيث بلغت نسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه نسبة 77.5 بالمئة، في حين بلغ مستوى الحاملين لشهادة الماجستير نسبة 22.5 بالمئة، وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 4.2 : المستوى التعليمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

5- متغير الخبرة :

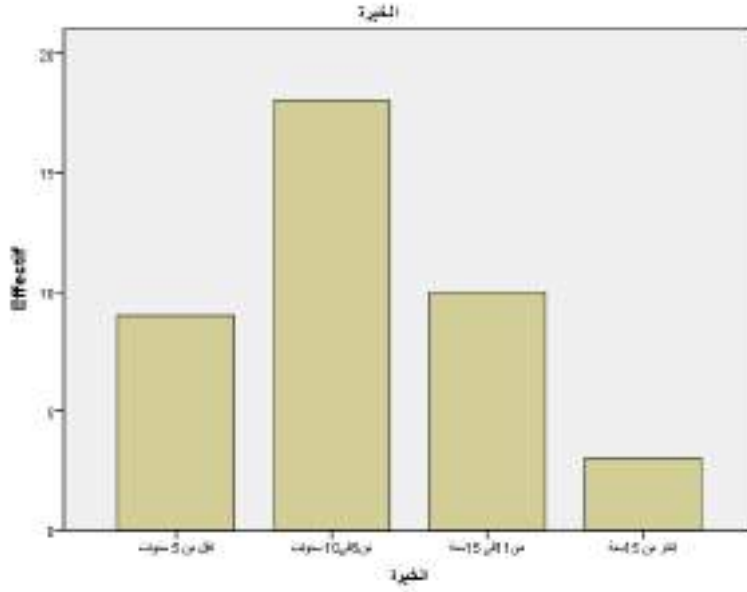
الجدول رقم 6.2 : الخبرة للعينة المدروسة

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
22.5	22.5	9	اقل من 5 سنوات
45.5	45.5	18	من 5 إلى 10 سنوات
25.0	25.0	10	من 11 إلى 15 سنة
7.5	7.5	3	اكثر من 15 سنة
100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

تدل نتيجة متغير الخبرة إلى اختلاف مستويات الخبرة بين أفراد العينة ، حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات أعلى معدل وذلك بنسبة 45.5 بالمئة، ثم تليها فئة الأساتذة الذين يتمتعون بخبرة 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.0 بالمئة، لتليها بعد ذلك فئة الأساتذة الذين يحملون خبرة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 22.5 بالمئة، وتليها في الأخير فئة الأساتذة الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 15 سنة بنسبة تقدر ب 7.5 بالمئة. وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 5.2 : الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

#### 6- متغير المنصب الإداري :

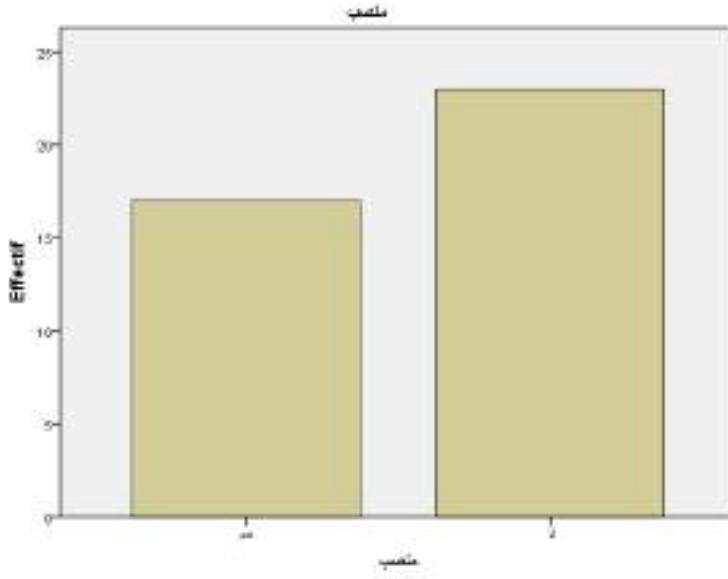
الجدول رقم 7.2 : تقلد المنصب الإداري للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
نعم	17	42.5	42.5
لا	23	57.5	57.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

تدل نتيجة متغير المنصب الإداري أن الأساتذة الذين لا يتقلدون منصب إداري هم الأعلى معدل وذلك بنسبة 57.5 بالمئة، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين يتقلدون منصب إداري ما نسبته 42.5 بالمئة.

الشكل رقم 6.2 : الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : أداة الدراسة

قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم الاستبيان أنظر الملحق رقم 1 والذي يتكون من

المعلومات الشخصية و 36 سؤالاً شملت متغيرات الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين :

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة والذي بدوره ينقسم إلى محورين، محور يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي ومحور

يتعلق بالأداء الوظيفي.

الفرع الثاني : أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستبيان وتفريغ البيانات المتحصل عليها في برنامج SPSS 19 استخدمنا مجموعة من الأساليب

الإحصائية وهي :

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي النسبي : حيث تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار

فئات المتغير المراد تحليله.

- اختبار "ألفا كرونباخ" "Alpha Cronbachs" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

الفرع الثالث : قياس صدق و ثبات الدراسة

أولاً- صدق أداة الدراسة :

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين أنظر الملحق رقم 2 وذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 36 سؤالاً يشمل متغيرات الدراسة، وهذا بغرض معرفة والتأكد من صياغة ودقة فقرات الاستبيان.

ثانياً- ثبات أداة الدراسة :

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة سندرس أولاً ثبات الاستبانة وصدقها وهذا باستعمال لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS 19 وتحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم 8.2 : دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

الجدول رقم 9.2 : صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,898	36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يتراوح قيمته بين (0-1)، حيث إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في قيمة المعامل، وكما نلاحظ في الجدول 9.2 أن قيمة ألفا بلغت 0.898، إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلنا إليها من عمليات التحليل الإحصائي، وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقاً.

#### المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

تظهر الجداول اللاحقة إجابات الأساتذة على الأسئلة التي تم عرضها عليهم، وهذا من أجل التوصل إلى النتائج المبنية على اقتراحاتهم وآرائهم و التي اعتمد عليهم مقياس "ليكرت الخماسي". يتكون هذا الاستبيان من محورين كل محور يشمل على عدة أسئلة التي توضح المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع وسنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

#### أولاً- المعلومات الشخصية :

#### المحور الأول : أبعاد المناخ التنظيمي يشمل على :

الهيكل التنظيمي : 01، 02، 03، 04.

القيادة : 05، 06، 07، 08.

نمط الاتصال : 09، 10، 11، 12.

الحوافز : 13، 14، 15، 16.

المشاركة في اتخاذ القرار : 17، 18، 19، 20.

طبيعة العمل : 21، 22، 23، 24.

#### المحور الثاني :الأداء الوظيفي

25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36.

يتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

1- الهيكل التنظيمي :

الجدول رقم 10.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الأول الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.638	3.80	40	0	36	0	4	0	01
			0.0	90.0	0.0	10.0	0.0	
0.917	3.93	40	8	26	3	1	2	02
			20.0	65.0	7.5	2.5	5.0	
1.907	3.18	40	4	13	12	8	3	03
			10.0	32.0	30.0	20.0	7.5	
1.057	3.60	40	4	20	3	4	3	04
			10.0	65.0	7.5	10.0	7.5	
0.691	3.62	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للهيكل التنظيمي استراتيجية التجنب بلغ 0.691، والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للهيكل التنظيمي قدر بـ 3.62، وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.



2- القيادة :

الجدول رقم 11.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثاني القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1.150	4.10	40	21	9	3	7	0	05
			52.5	22.5	7.5	17.5	0.0	
0.981	3.75	40	6	26	1	6	1	06
			15.0	65.0	2.5	15.0	2.3	
0.624	4.03	40	10	25	2	2	1	07
			25.0	62.0	5.0	5.0	2.5	
0.846	3.95	40	7	28	3	0	2	08
			17.5	70.0	7.5	0.0	5.0	
0.630	3.95	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للقيادة بلغ 0.630 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الثاني قدر بـ 3.95 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

3- نمط الاتصال :

الجدول رقم 12.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول لنمط الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.640	4.47	40	21	18	0	1	0	09
			52.0	45.0	0.0	2.5	0.0	
1.099	3.65	40	8	21	0	11	0	10
			20.0	52.5	0.0	27.5	0.0	
1.099	4.15	40	19	14	3	2	2	11
			47.5	35.0	7.5	5.0	5.0	
0.599	4.00	40	5	32	1	2	0	12
			12.0	80.0	2.5	5.0	0.0	
0.545	4.06	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول لنمط الاتصال بلغ 0.545 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول لنمط الاتصال قدر بـ 4.06 وذلك بدرجة استحابة مرتفعة.

4- الحوافز :

الجدول رقم 13.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.997	3.68	40	5	25	4	4	2	13
			12.5	62.5	10.0	10.0	5.0	
0.984	3.83	40	7	26	2	3	2	14
			17.5	65.0	5.0	7.5	5.0	
1.424	3.35	40	12	10	1	14	3	15
			30.0	25.0	2.5	35.0	7.5	
1.535	2.55	40	5	11	0	9	15	16
			12.5	27.5	0.0	22.5	37.5	
0.735	3.35	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للحوافز بلغ 0.735 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الرابع قدر ب 3.35 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

5- المشاركة في اتخاذ القرار :

الجدول رقم 14.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمشاركة في اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.982	4.10	40	14	21	2	1	2	17
			35.0	52.5	5.0	2.5	5.0	
0.883	3.80	40	4	30	2	2	2	18
			10.0	75.0	5.0	5.0	5.0	
0.891	4.03	40	10	25	3	0	2	19
			25.0	62.5	7.5	0.0	5.0	
0.846	4.05	40	9	28	1	0	2	20
			22.0	70.5	2.5	0.0	5.0	
0.797			3.93	40			المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للمشاركة في اتخاذ القرار بلغ 0.797 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الخامس قدر بـ 3.93 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

6- طبيعة العمل :

الجدول رقم 15.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول لطبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.555	4.50	40	21	18	1	0	0	21
			52.5	45.5	2.5	0.0	0.0	
0.747	4.43	40	21	17	0	2	0	22
			52.5	42.5	0.0	5.0	0.0	
0.599	4.28	40	13	26	0	1	0	23
			32.5	65.0	0.0	2.5	0.0	
1.141	3.33	40	7	10	15	5	3	24
			17.5	25.0	37.5	12.5	7.5	
0.408	4.13	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول لطبيعة العمل بلغ 0.408 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير السادس قدر بـ 4.13 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

7- الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 16.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.632	4.60	40	26	13	0	1	0	01
			65.0	52.5	0.0	2.5	0.0	
0.504	4.55	40	22	18	0	0	0	02
			55.0	45.0	0.0	0.0	0.0	
0.747	4.43	40	22	14	3	1	0	03
			55.0	35.0	7.5	2.5	0.0	
0.997	3.93	40	12	19	3	6	0	04
			30.0	47.5	7.5	15.0	0.0	
0.630	4.25	40	13	25	1	1	0	05
			32.5	62.5	2.5	2.5	0.0	
0.744	4.40	40	20	18	0	2	0	06
			50.0	45.0	0.0	5.0	0.0	
0.877	4.00	40	11	22	3	4	0	07
			27.5	55.0	7.5	10.0	0.0	
0.733	4.22	40	14	23	1	2	0	08
			35.0	57.5	2.5	5.0	0.0	
0.501	4.58	40	23	17	0	0	0	09
			57.5	42.5	0.0	0.0	0.0	

0.723	4.30	40	28	22	0	2	0	10
			70.0	55.0	0.0	5.0	0.0	
0.464	4.70	40	28	12	0	0	0	11
			70.0	30.0	0.0	0.0	0.0	
0.931	4.58	40	29	9	0	2	0	12
			72.5	22.5	0.0	5.0	0.0	
0.362	4.37	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني بلغ 0.362 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني قدر بـ 4.37 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار **Student T** وذلك لقبول الفرضية أو رفضها حسب المعادلة

التالية :

**Y** : المتغير التابع.

**X1** : المتغير المستقل.

**A0** : تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0.

**A1** : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**U** : الخطأ العشوائي.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية :

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن تبين هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي.

الفرضية **H0** : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.

الفرضية **H1** : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

Y : الأداء الوظيفي المتغير التابع.

X : مناخ التنظيمي المتغير المستقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 17.2 : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	52.321	2	2.961	2.961	البواقي	0.761	0.579
		38	0.057	2.150	الانحدار		
		40	5.111	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة  $F=52.321$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.761$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 76.1 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 18.2 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.000	7.025	0.761	2.165	جزء الثابت	الأداء الوظيفي
				المناخ التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي و المتغير التابع الأداء الوظيفي، ويمكن

$$Y=2.165+AX$$

توضيحه من خلال المعادلة التالية:  $Y=A+AX$



ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية :

1- اختبار فرضية الفرعية الأولى :

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 19: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.331	0.575	البواقي	1.693	1.693	2	18.815	0.000
		الانحدار	3.418	0.90	38		
		المجموع	5.111		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة  $F=18.815$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.575$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 57.5 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 20.2 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت				
	الهيكل التنظيمي	3.284	0.575	12.812	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي و المتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 3.284، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_1 = 3.284 + AX$

2- اختبار فرضية الفرعية الثانية :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 21.2 : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	30.395	2	2.271	2.671	البواقي	0.667	0.44
		38	0.075	2.840	الانحدار		
		40		5.111	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F=30.395$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.667$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 66.7 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 22.2 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت				
	القيادة	2.862	0.667	10.287	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة و المتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 2.862، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_2=3.284+ AX$ .

3- اختبار فرضية الفرعية الثالثة :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 23.2 : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	14.874	2	1.438	1.438	البواقي	0.530	0.281
		38	0.097	3.673	الانحدار		
		40		5.111	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F = 14.874$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.530$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 24.2 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت				
	نمط الاتصال	2.946	0.530	7.871	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.0000 وأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نمط الاتصال و المتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 2.946، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_3 = 2.946 + AX$ .

4- اختبار فرضية الفرعية الرابعة :

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 25.2: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.290	0.539	البواقي	1.484	1.484	2	15.549	0.000
		الانحدار	3.627	0.095	38		
		المجموع	5.111		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F = 15.549$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.539$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.9 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 26.2: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت	3.489	0.539	15.132	0.000
	الحوافز				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الحوافز و المتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 3.489، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_4 = 3.489 + AX$ .

5- اختبار فرضية الفرعية الخامسة :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 27.2: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.322	0.567	البواقي	1.644	1.644	2	18.014	0.000
		الانحدار	3.467	0.091	38		
		المجموع	5.111		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الخامسة حيث بلغت قيمة  $F=18.014$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.567$  أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 56.7 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 28.2 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت				
	المشاركة في اتخاذ القرار	3.349	0.567	13.567	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار و المتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 3.349، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_5=3.349+AX$ .  
6- اختبار فرضية الفرعية السادسة :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5٪.

الجدول رقم 29.2: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.334	0.578	البواقي	1.709	1.709	2	19.094	0.000
		الانحدار	3.402	0.090	38		
		المجموع	5.111		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية السادسة حيث بلغت قيمة  $F=19.094$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.578$  إن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 57.8 بالمئة من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 30.2: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية السادسة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	جزء الثابت				
	طبيعة العمل	2.258	0.578	4.636	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل طبيعة العمل والمتغير التابع للأداء الوظيفي من خلال معامل A بلغ 2.258، وعليه يمكن كتابة المعادلة على الشكل التالي:  $Y_6 = 2.258 + AX$

## خلاصة :

تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وقد مكنت الدراسة الحالية من التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب، وذلك بعد التطرق إلى العناصر أو الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار وطبيعة العمل، وقد تم التوصل إلى أن أغلب إجابات الأساتذة كانت تميل نحو الموافقة العالية على العبارات المتعلقة بمحوري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

كما نجد أن المعالجة الإحصائية مكنت من اكتشاف علاقة تأثيرية تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا يؤثر بشكل إيجابي على أداء الأساتذة بشكل عام.

الخاتمة



الخاتمة :

يعد المناخ التنظيمي من أهم المفاهيم الإدارية التي تحقق الريادة لدى المنظمات، والتي لها تأثير بالنسبة للأداء الوظيفي، لذلك قمنا بتسليط الضوء ومحاولة اكتشاف العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي بالنسبة لأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين : الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، والفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولاً- النتائج :

1- النتائج النظرية :

- يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من العناصر المهمة والتي يمكن حصرها حسب دراستنا في: الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز وطبيعة العمل، حيث يتطلب توفير الأفراد العاملين في المنظمة أجواء عمل جيدة تسمح لهم بتحقيق أداء مميز، وعليه لا بد على المسؤولين الاهتمام بهذه العناصر.

- تشمل محددات الأداء الوظيفي على : الجهد، القدرات، إدراك الدور.

2- النتائج التطبيقية :

- إن المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم والتكنولوجيا يعتبر مناخاً ملائماً للعمل، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسائية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده بدرجة استجابة مرتفعة جداً.

- توجد علاقة إيجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لأساتذتها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة المتمثلة في عميد كلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لأساتذتها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لإدارة الكلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لأساتذتها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة لأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لهم.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار بين العميد وأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لأساتذتها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل لإدارة كلية العلوم والتكنولوجيا والأداء الوظيفي لأساتذتها.

- بالتالي الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية غير محققة.

ثانيا- التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

◀ توظيف التقنيات الحديثة للاتصال لمواكبة الجامعات الأخرى.

◀ أن تهتم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ عدد من الإجراءات التي بدورها تؤدي إلى تحسين المناخ

التنظيمي داخل الجامعات وذلك من خلال:

- توفير مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الموظف والأستاذ.

- أن يكون تحت إدارة مشرفة متمكنة.

- الاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للأساتذة.

◀ ضرورة اعتماد كلية العلوم والتكنولوجيا لجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب- إلى إدخال تحسينات على

نظام الحوافز كالاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للأساتذة كالشهادات الشرفية لتعزيز استمرارهم في العمل، ويتطلب

ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

- 1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014.
- 2- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 3- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 4- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1999.
- 5- سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992.
- 6- عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 7- عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 8- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2003.
- 9- عبد الله حسن مسلم، مهارات الإتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 10- عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.
- 11- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 12- محمد بندليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
- 13- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص. 166.

## قائمة المراجع

- 14- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012-2013.
- 15- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- ثانيا- المذكرات والأطروحات :
- 1- إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
- 2- أحمد يونس، علي أحمد حمودة، المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
- 3- أريج صبحي شعباني، المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق-سوريا، 2016-2017.
- 4- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات « paltel » في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 5- إياد شعبان الصوراني، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الذات لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2017.
- 6- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- باسم علي عبيد حوامدة، المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان الأردنية، 2002-2003.

## قائمة المراجع

- 7- بكوش لامية، تأثير أبعاد التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2018-2019.
- 8- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 9- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
- 10- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط-البليدة، مذكرة الماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2007.
- 11- رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 12- ربيعة قداش، المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على دور الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
- 13- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2014-2015.
- 14- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- 15- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

## قائمة المراجع

- 16- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
- 17- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 18- عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017-2018.
- 19- عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه العلوم في فرع علم النفس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2018-2019.
- 20- عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 21- فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- (الجزائر).شركة فوسفات قفصة -CPG- (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات -OCP- (المغرب)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2015-2016.
- 22- فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016-2017.

- 23- فوزية هوّين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحاية، دراسة ميدانية ببلدية عين القشرة، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، 2013-2014.
- 24- محمد بن ابراهيم الريق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004.
- 25- محمد بوزيداي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- 26- هاجر أحمد محمد الشريف، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة ماجستير يقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2013.
- ثالثا- المجالات :
- 1- رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي (LMD)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر، العدد 21، 2015.
- 2- سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 02، العدد 06، 2019.
- 3- شافية غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، المجلد أ، العدد 32، 2009.
- 4- صاحلة عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزاملي، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 02، يونيو 2011.
- 5- العربي عطية زن، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، سنوية، 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.



## قائمة المراجع

- 6- فاطمة بودية ، عائشة بن واضح سنوسي ، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- 7- فريده محمد غزالي سالم الأندنوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.
- 8- كمال بوالشرش، مقاربة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر، المجلد 31، العدد 02، 2020.
- 9- ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 1، العدد 18، 2018.
- 10- ميهفان شريف يوسف، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاحو، مجلة جامعة زاحو ، إقليم كردستان-العراق، المجلد 4 (B)، العدد 01، 2016.
- 11- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 18، العدد 02، 2010.

رابعا- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Korkaew.jankingthong, Ssuthinee Rurkkhumk, **factors affecting job performance a review of literature**, journal of Social Sciences humanities and. Arts, vol 12, Silpakorn, university,Thailand, 2012.
- 2- Ouida Mildred Brown, **The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)**,University of Nevada, Las Vegas, 2001.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السادة والسيدات أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة حالة أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا-بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت"، ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

البريد الالكتروني:

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
		من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة			
دكتوراه		ماجستير		المؤهل العلمي
		من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة			
لا		نعم		هل تقلد منصب إداري

## قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة  
المحور الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد الأول: الهيكل التنظيمي</b>	
					01 الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك	
					02 تتسم العلاقات القائمة بين المستويات الإدارية في الكلية بالوضوح	
					03 يوجد مستوى عالي من التعاون بين مختلف المستويات الإدارية	
					04 يسهل الهيكل التنظيمي السائد في الكلية عملية تدفق المعلومات	
					<b>البعد الثاني: القيادة</b>	
					05 تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي	
					06 تعقد إدارة الكلية اجتماعات مفتوحة مع الاساتذة	
					07 تنسق إدارة الكلية لقاءات واجتماعات دورية مع الأساتذة	
					08 تمتلك إدارة الكلية المهارات القيادية الكافية للتعامل مع الأساتذة	
					<b>البعد الثالث: نمط الاتصال</b>	
					09 يمكن الاتصال بإدارة الكلية بدون عوائق	
					10 تعتمد الإدارة استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	
					11 تصل المعلومات المقدمة من إدارة الكلية للأساتذة في الوقت المناسب	
					12 تنقل المعلومة للأساتذة عبر مختلف وسائل الاتصال	
					<b>البعد الرابع: الحوافز</b>	
					13 تهتم الإدارة بالاقترحات و المبادرات التي يقدمها الأساتذة	
					14 تثق إدارة الكلية في قدرات الأساتذة بشكل كبير	
					15 يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة مع حجم الجهد المبذول	
					16 تتم إجراءات الترقية في آجالها القانونية ودون تأخير	

## قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار	
					تساهم في حل مشكلات العمل	17
					تحرص إدارة الكلية على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	18
					المشاركة في اتخاذ القرار توفر لك فرصا للإبداع	19
					أبواب الحوار مفتوحة دوما بين الأساتذة و الإدارة	20
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: طبيعة العمل	
					ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	21
					توزع إدارة الكلية النشاطات البيداغوجية على الأساتذة وفقا لتخصصاتهم العلمية	22
					توفر لك وظيفتك الأمن والاستقرار الوظيفي	23
					توفر الكلية مختلف الوسائل التعليمية التي يحتاج إليها الأساتذة	24

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر	01
					تلتزم بأوقات العمل الرسمية	02
					تشعر بالرضا عن أدائك في الكلية	03
					يلتزم الأساتذة بأنظمة وقوانين العمل	04
					تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	05
					تقوم بالتنسيق والتعاون مع زملائك الآخرين لأداء العمل	06
					ظروف العمل ملائمة لتحقيق أحسن أداء	07
					تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء	08
					توظف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية	09
					تمتلك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك	10
					تسعى دوما للوصول إلى الأداء الجيد	11
					يتوفر لديك القدرة على الابداع و التجديد و تطوير العمل	12

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 2 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا

