

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس

بجامعة 8 ماي 1945 -قالمة-

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أمودجا-

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

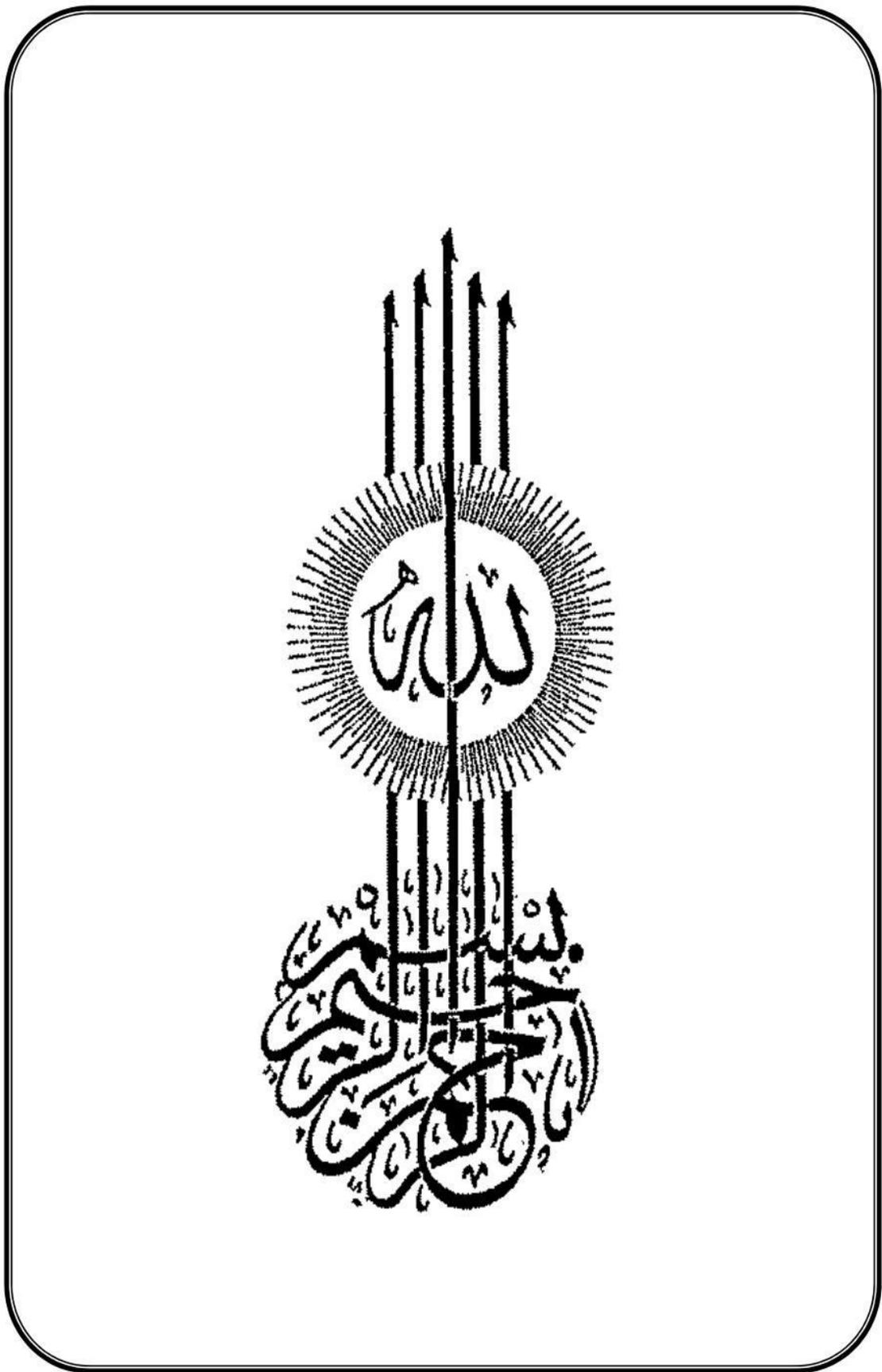
* رفيق زراولة

• غزلان رباحي

نوقشت علنا يوم 14 جويلية 2021 أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بن صالح ماجدة	أستاذ محاضر ب	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
زراولة رفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا ومقررا
العقون عبد القادر	أستاذ محاضر ب	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020





أشكر الله عز وجل على جزيل عطائه وعلى توفيقه لي في كل ما أسعى إليه.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف، الدكتور زراولة رفيق على الجهد الذي بذله معي طيلة إنجاز هذه المنكرة، وعلى نصائحه القيمة التي لم يبخل بها يوما علي، فشكرا.

كما أتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة، كذلك أشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير خاصة الدكتور بن صالح ماجدة، و الدكتور بوناب محمد.

إلى كل الزميلات والزملاء وكل من ساهم بالمعلومات أو بالإرشادات والتشجيع.

وكل من ساهم في تحضير هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى والدي نبض الحياة

إلى والدي شربانها

إلى رفيقة دربي وأعلى ما في حياتي أختي آية، إلى إخوتي حسام، رامي، زهران، ثابت
وفقهم الله ورعاهم، إلى زوجة أخي وأختي التي لم تلدها أمي.

إلى عصفورة بيتنا لين إسراء.

إلى صديقتي ورفيقاتي دربي.

هذا العمل لكم

ولولاكم لما رأى النور

أدامكم الله في حياتي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قالمة-، بمختلف أبعاده، المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس.

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، والمنهج الإحصائي، لتحليل استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 36 أستاذا دائما، مستعنيين في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية spss 25.00.

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، خلص البحث إلى أن المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945، قالمة، يؤثر على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس، لاسيما بعدا الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، واللذان كان لهما تأثير معنوي على الأداء الوظيفي، على عكس باقي الأبعاد المعتمدة في الدراسة.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة أبعاده والارتقاء به إلى مستويات إيجابية وصحية، وذلك لرفع فعالية الأداء والانجاز لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، وجامعة 8 ماي 1945 -قالمة- بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، هيئة التدريس.

Abstract

the impact of the organizational climate on the job performance of the teaching staff in the

University of May 8, 1945 - Guelma -

- the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences as a model-

The aim of this study is to identify the impact of the organizational climate prevailing in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of May 8, 1945 - Guelma - in its various dimensions, represented in: organizational structure, leadership style, communication systems, and participation in decision-making, incentives, training, techniques and technology, work systems and procedures on the job performance of the teaching staff.

In order to answer the problematic of this research, we relied on the descriptive approach, the analytical approach, and the statistical approach, to analyze the study questionnaire, which was distributed to a random sample of 36 permanent professors, using the statistical package spss 25.00.

By analyzing the answers of the sample, it is evident from the findings that the prevailing organizational climate in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of May 8, 1945, Guelma, affects the job performance of the teaching staff of the faculty, especially the dimensions of the organizational structure and participation in decision-making, which had a significant impact on job performance, unlike the rest of the dimensions adopted in the study.

Accordingly, the results from this study suggest that there is a need to enhance the organizational climate in all its dimensions and raise it to positive and healthy levels, in order to raise the effectiveness of performance and achievement among professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences in particular, and the University of May 8, 1945 - Guelma - in general.

Keywords: organizational climate, job performance, teaching staff.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعران
II	إهداء
IV-III	ملخص الدراسة
VII-VI	فهرس المحتويات
X-X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - م	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
15	تمهيد
24-16	المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
23-16	المطلب الأول: تعريف وخصائص المناخ التنظيمي
24-23	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
38-25	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده
31-25	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
38-31	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
45-39	المبحث الثالث: أنماط المناخ التنظيمي ومدائل قياسه
44-39	المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي
45-44	المطلب الثاني: مدائل قياس المناخ التنظيمي
51-46	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
49-46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
51-50	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
52	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
54	تمهيد
60-55	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
59-55	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
60-59	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

68-61	المبحث الثاني: أبعاد، محددات، أنواع الأداء الوظيفي
66-61	المطلب الأول: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي
68-66	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
75-69	المبحث الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي والعوامل البيئية المؤثرة عليه وإجراءات تحسينه
72-69	المطلب الأول: مقاييس الأداء الوظيفي
75-72	المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
86-76	المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
80-76	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
86-80	المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي وطرقه ومسؤولياته
87	خلاصة
الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	
89	تمهيد
98-90	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
91-90	المطلب الأول: نشأة جامعة 8 ماي 1945
98-92	المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
114-99	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
101-99	المطلب الأول: منهج الدراسة ومتغيراتها
114-102	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
140-115	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور أداة الدراسة
119-115	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
140-119	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
152-141	المبحث الرابع: فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
146-141	المطلب الأول: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
152-147	المطلب الثاني: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، العمر، الرتبة، عدد سنوات الخدمة، القسم)
153	خلاصة

فهرس المحتويات

157-155	خاتمة
165-159	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مرتكزات المناخ التنظيمي وفق نماذج الباحثين	01
33-32	أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً	02
101	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	03
102	المحاور الأساسية والفرعية للدراسة	04
103	مقياس ليكارت الخماسي	05
103	درجات مقياس ليكارت	06
104	الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	07
105	الصدق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة	08
106	الصدق الداخلي لعبارات بعد نظم الاتصال	09
107	الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	10
107	الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز	11
108	الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب	12
108	الصدق الداخلي لعبارات بعد التقنية والتكنولوجيا	13
109	الصدق الداخلي لعبارات بعد نظم وإجراءات العمل	14
110	الصدق الداخلي لعبارات بعد إنجاز المهام	15
110	الصدق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الوظيفي	16
111	الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة العمل	17
112	تفصيل الاستبيان المصحح	18
113	قيم معامل الثبات Alpha de Cronbach	19
114	اختبار اعتدالية التوزيع	20
115	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
116	توزيع أفراد العينة حسب العمر	22
117	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	23
118	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في القطاع	24
118	توزيع أفراد العينة حسب القسم	25
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	26
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نمط القيادة	27
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نظم الاتصال	28

قائمة الجداول

126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	29
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز	30
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب	31
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التقنية والتكنولوجيا	32
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نظم وإجراءات العمل	33
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إنجاز المهام	34
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام الوظيفي	35
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة العمل	36
141	اختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة (VIF)	37
142	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	38
144	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	39
144	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج	40
147	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس	41
148	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى العمر	42
149	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الرتبة	43
150	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة	44
151	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى القسم	45

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	أبعاد المناخ التنظيمي	01
42	سلوكيات الإدارة والعاملين وفق كل نمط مناخ	02
49	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	03
70	دقة مقياس الأداء	04
72	معايير تصميم مقاييس الأداء الوظيفي	05
73	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	06
79	علاقة تقييم الأداء مع باقي الأنشطة لإدارة الموارد البشرية	07
82	مرحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	08
93	الهيكل التنظيمي للكلية	09
100	نموذج الدراسة	10

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة	01
الهيكل التنظيمي لجامعة 8 ماي 1945	02
الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	03

مقدمة عامة

شهد العالم، مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة، الكثير من التطورات المتسارعة في مختلف مجالات وميادين الحياة، وفي مختلف العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية وكذا الاقتصادية، وهي التطورات التي كان لها بالغ الأثر على المنظمات من حيث فلسفة نشاطها وهيكلها الإداري، ويعد علم الإدارة، في هذا المجال، أحد العلوم الإنسانية الذي حظي هو الآخر بالكثير من التطورات، لاسيما ما تعلق بإدارة الموارد البشرية، التي باتت تمثل عصب الحياة في المنظمات.

في ظل هذا التطور في علم الإدارة، بصفة عامة، وفي علم إدارة الموارد البشرية، بصفة خاصة، أكدت مختلف الدراسات الأكاديمية على أن العنصر البشري يبقى أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، فالمنظمة من دون مواردها البشرية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة لا تستطيع لوحدها أن تتطور، فكفاءة وفعالية أداء أي منظمة، يرتبط بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، مما يستوجب على إدارة المنظمة دعم قدراتها وتوفير الرعاية اللازمة لها، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة.

إن كلمة مناخ تنتمي إلى العلوم الجغرافية، واستخدامها في علم الإدارة جاء كتعبير مجازي عن إطار العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل السائد وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد في التنظيم.

وفي نفس السياق، يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة.

فضلا عن ذلك، يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والهدف من دراسته هو فهم سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح الباحثون أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية، بفضل دوره الحيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بذلك.

فالمناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الإدارية التي استحوذت على قدر عال من اهتمام وجهود الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطه بالعناصر التنظيمية الأخرى التي يأتي في مقدمتها الأداء

الوظيفي للموارد البشرية، الذي يعد أيضا من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري، بصفة خاصة، والسلوك التنظيمي، بصفة عامة، التي حظيت ومازالت تحظى بالكثير من الدراسات العلمية.

ينطوي الأداء الوظيفي للموارد البشرية على واجبات ومسؤوليات لا بد من تحقيقها، وهو يمثل انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المختصة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل، وهو كغيره من المتغيرات التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل منها البيئة أو الجو الذي يعمل فيه الأفراد، واهتمام علماء الإدارة بهذه العوامل لا يهدف إلا للبحث عن السبل والأساليب التي بإمكانها الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتوجيهه لخدمة الأهداف العامة للمنظمة.

ونظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على كيفية تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بالجامعة، وكنموذج عنها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ. إشكالية الدراسة:

أولت العديد من المؤسسات التعليمية والبحثية، ومنها الجامعات، اهتماما خاصا بتوفير ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية، وكفاءة أداء الجامعة لمهامها وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط بكفاءة أداء مواردها البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وبما أن الجو العام داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها، فكان لا بد من الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم بالجامعات محفز لمختلف الموارد البشرية، ومنها هيئة التدريس.

ولا شك أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 - قالمة- لا تخرج عن إطار هذه الحقائق العلمية المثبتة، إلا أن الأمر يحتاج تقصي علمي منهجي لمعرفة شكل تأثير المناخ التنظيمي السائد بالكلية على أداء هيئة التدريس فيها، وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يؤثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 - قالمة- ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يؤثر الهيكل التنظيمي، باعتباره أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
2. هل يؤثر نمط القيادة، باعتباره أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
3. هل تؤثر نظم الاتصال، باعتبارها أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
4. هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات، باعتبارها أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
5. هل تؤثر الحوافز، باعتبارها أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
6. هل يؤثر التدريب، باعتباره أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
7. هل تؤثر التقنية والتكنولوجيا، باعتباره أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟
8. هل تؤثر نظم وإجراءات العمل، باعتبارها أحد أبعاد المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-؟

ب. فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

والتي بدورها تتفرع إلى ثمانية فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصال على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم وإجراءات العمل على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لجملة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

أسباب ذاتية:

- ✓ يندرج الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- ✓ الرغبة في تناول موضوع المناخ التنظيمي على اعتباره من المواضيع الحديثة في علم التنظيم.

أسباب موضوعية:

- ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع ببيئة المؤسسات الجزائرية وخاصة الجامعات؛
- ✓ يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيره المحسوس سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ✓ اختلاف الرؤية النظرية حول ارتباط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

د. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه كون المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، كما تعود أهمية الدراسة إلى أهمية العنصر البشري داخل المنظمات وضرورة الاهتمام به والمحافظة عليه وتطويره، باعتباره المصدر الحقيقي للتميز على مستوى المنظمات المعاصرة، ومنها الجامعات.

كما تقدم هذه الدراسة معلومات وتوصيات واقتراحات تساهم في استعادة المسؤولين في هذا المجال في تفعيل وتطوير المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- حتى يكون عاملا دافعا لتحسين مستويات أداء الأساتذة.

هـ. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط نلخص أهمها فيما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
 - ✓ التعرف على مستوى أداء هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
 - ✓ التعرف على كيفية تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالجامعة في مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
 - ✓ تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستويات الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- وفي الجامعة الجزائرية عموماً.
 - ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، تكون سنداً علمياً للطلبة.
- و. منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في عرض الأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وشرحها، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة التي اعتمدها كأداء لجمع البيانات حول عينة الدراسة في الجانب التطبيقي، مستعينين في ذلك ببرنامج SPSS, 25.00.

ز. حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: تم التركيز على دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-.
 - ✓ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من أفريل 2021 إلى جوان 2021.
- ح. الدراسات السابقة:

تناولنا في هذا العنصر عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد بوبناها كما يلي:
(دراسات عربية، دراسات جزائرية، دراسات أجنبية).

1. الدراسات العربية:

✓ دراسة الشنطي إبراهيم ومحمد الفرا 2008م:

عنوان الدراسة: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية- غزة، عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بأداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة المدروسة وتكونت عينة الدراسة من 620 موظف تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يضم 3323 موظف.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي احتوى على ثلاثة أجزاء الأول يجمع معلومات عامة عن الموظفين، الثاني خاص بقياس أبعاد المناخ التنظيمي، أما الجزء الثالث فهو خاص بقياس أداء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

- أغلب وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة يسودها مناخ تنظيمي إيجابي
- مستوى أداء الموارد البشرية مستوى مرتفع على العموم
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محددات المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية

✓ دراسة بحر وأبو سويرح 2010:

عنوان الدراسة: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

منهجية الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة، تم توزيعها عشوائيا على 215 موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة ، وقد تم جمع 180 استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين

2. الدراسات الجزائرية:

✓ دراسة شامي صليحة 2010م:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر

الهدف من الدراسة: سعت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم العالي

منهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة وتم الاعتماد على عينة مكونة من 123 فرد تم اختيارهم جميعا بطريقة عشوائية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين في جمع المعلومات وهما: الاستبيان الذي احتوى على أربعة أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والثاني يتضمن قياس المناخ التنظيمي والثالث يتضمن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين، أما الرابع فيتناول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين كما اعتمدت الباحثة على المقابلة.

نتائج الدراسة:

- وجود تأثير مرتفع جدا بين محددات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
- كشفت الدراسة أن الموظفين الإداريين يرون أن المناخ الحيادي هو السائد في الجامعة حيث أن توجهاتهم نحو أبعاد المناخ التنظيمي تمتاز بالحياد فنجد توجهاتهم إيجابية نحو التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادي ونمط الاتصال وسلبية فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز...إلخ
- كشفت الدراسة أيضا أن الأساتذة يرون أن المناخ الملائم هو السائد في الجامعة حيث كشفت إجاباتهم على محور المناخ التنظيمي أن توجهاتهم سلبية نحو الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، القيادة، التكنولوجيا والهيكل التنظيمي
- وجود توجهات معتدلة لدى الموظفين والأساتذة نحو محور الأداء الوظيفي

✓ دراسة عيسى قبوقب 2008:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة

طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بأداء العاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة

منهجية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كون هذا المنهج يمكن من جمع المعلومات دقيقة لوصف ظاهرة موجودة أو للتعريف بمشكلة معينة، كما تم الاعتماد على عينة مكونة من 492 فردا، تشكل هذه العينة 50% من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفق التوزيع المتناسب.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداتين هما المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، حيث تكون هذت الأخير من جزئين، الجزء الأول يهدف إلى جمع معلومات حول عينة الدراسة كالجنس والعمر، والجزء الثاني اشتمل على 30 فقرة تقيس استجابات العاملين وفق أبعاد المناخ التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على أبعاد المناخ التنظيمي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)
- بينت الدراسة اختلافا معنويا واضحا بين المبحوثين نحو أبعاد الاتصال والأجر والتكنولوجيا فيما يتعلق بمتغير الجنس لهذه الأبعاد
- كما بينت الدراسة تفاوتاً فيما يتعلق ببعد التكنولوجيا بين أفراد عينة الدراسة، مما أعطى انطبعا على عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة

3. الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة 2013 Selamat:

عنوان الدراسة: The Impact Of Organizational Climatic On Teachers Job Perfprance

طبيعة الدراسة: Article in Educational Research eJournal , Faculty of Education,
University Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia

هدف الدراسة: الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

منهجية الدراسة: إجراء دراسة استطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علمية تم توزيعها على هؤلاء المدرسين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي

نتائج الدراسة:

- المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم
- توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عاملا هاما من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء
- السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر من أحد أبعاد المناخ التنظيمي ويؤثر على أداء المدرسين أيضا، وهذا ما يفرض ضرورة كون السلوك القيادي لمدرء المدارس إيجابيا وبما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين

✓ دراسة Yee Poh LI 2017

عنوان الدراسة: A Study On The Impact Of Organizational Climate On Employee Performance In A Malysian Consultancy

Article in the International Journal of Accounting & Business Management, Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University, UK **طبيعة الدراسة:**

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استشارية مالية

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب المسح المقطعي من خلال توزيع استبانات المسح المكونة من 48 سؤالا بمقياس ليكارت، بلغ حجم العينة 45 تم جمعها بطريقة عشوائية

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة فيها لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف

التعليق على الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة سواء فيما يخص الجانب النظري من حيث اختيار العناصر المهمة التي يجب تناولها وكذلك من حيث ضبط فرضيات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تمت الاستفادة منها من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والأساليب المتبعة وغير ذلك. إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة الحالية.

أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي من الدراسة وهو دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وكذا تشابهت في منهج الدراسة وأدواتها.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغير المستقل، حيث اختلفت مع دراسة الشنطي في الأبعاد التالية: التدريب والحوافز ونظم وإجراءات العمل، واختلفت مع دراسة بحر وأبو سويرح في بعد الحوافز، وكان اختلاف دراستنا مع دراسة شامي صليحة في بعد التدريب ونظم العمل، أما مع دراسة فبقوب فقد اختلفت في الأبعاد التالية: نمط القيادة والحوافز و التدريب ونظم العمل، أما دراسة Yee Poh LI 2017 فقد أضافت بعد العمل الجماعي، وكذا بعض أبعاد المتغير التابع المعتمدة، وتختلف أيضا في المجال الزمني والمكاني، فالدراسة الحالية أجريت سنة 2021، في كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1954 -قائمة-

ط. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإحاطة بكافة جوانبه والإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، الفصل الأول و الفصل الثاني تضمننا التأصيل النظري لموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي، وتم فيه التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي من حيث تعريفاته وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى توضيح بعض نماذج المناخ التنظيمي وأهم أبعاده، وكذلك عرض مختلف أنماط المناخ التنظيمي ومداخل قياسه، وفي الأخير تعرضنا إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وبعض الطرق لتحسينه.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري للأداء الوظيفي، تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي (تعريفه وأهميته)، كما تطرقنا إلى أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي وأنواعه، وعرض مقاييس الأداء الوظيفي ومختلف العوامل البيئية المؤثرة فيه وكذا بعض طرق تحسينه، وفي الأخير تعرضنا إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي بالتفصيل من خلال تعريفها وأهميتها ومختلف طرق تقييم الأداء المعتمدة من طرف الباحثين في مجال الإدارة.

الفصل الثالث: جاء بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، تناولنا فيه تقديم مجتمع وعينة الدراسة والجانب المنهجي للدراسة، كما قمنا بعرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستمارة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

ي. صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في إتمام دراستنا صعوبة جمع المعلومات من الكلية نتيجة رفض بعض مفردات عينة الدراسة الإجابة على الاستمارة، وكذلك تحفظهم في الإجابة على بعض العبارات أو الإجابة بشكل عشوائي مما دفعنا لإلغاء عدد من الاستمارات المسترجعة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، مما جعل عينة الدراسة تنحصر في 36 مفردة، وهو ما يمثل 31.58% من مجتمع الدراسة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته من أهم الانشغالات التي توليها مختلف المنظمات في العالم، سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة، اهتماما متزايدا، وتمثل الموارد البشرية أهم مدخلات ووظائف المنظمات من إنتاج، تسويق، مالية وغيرها، وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمة، ولعل حسن أدائها لمهامها بأكبر فعالية ممكنة، يرتبط بضرورة توفر مجموعة من المتطلبات، من أهمها المناخ التنظيمي الملائم والمساعد على تحقيق ذلك.

وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية، في مجال إدارة المنظمات أن وجود المناخ التنظيمي المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الأفراد، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وغيرها من المتغيرات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده

المبحث الثالث: أنماط المناخ التنظيمي ومدخل قياسه

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

إن مصطلح "مناخ" تم استخدامه لأول مرة في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي في نهاية الثلاثينيات من القرن الماضي (1939)، في هذا الوقت أشار كل من Lewin، Leppit، و White صراحة إلى هذا المفهوم تحت مصطلح "المناخ الاجتماعي" دون تعريفه رسمياً أو توفر أداة لقياسه، بعدها في منتصف الستينيات تم طرح مفهوم المناخ التنظيمي Organizational Climate لأول مرة من طرف Letwin & Strinnger¹.

المطلب الأول: تعريف وخصائص المناخ التنظيمي

أ. تعريف المناخ التنظيمي:

اختلفت التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي باختلاف الزاوية التي ينظر منها أي باحث للموضوع المختص فيه، وبالرغم من أن كلمة مناخ هي تعبير يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لأي موقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، فقد تم استعمال هذا المصطلح على مكان العمل، باعتبار أن التنظيم كيان عضوي خاص بالمنظمة، يتفاعل مع جميع العوامل البيئية المحيطة به، والتي بدورها تؤثر عليه ويؤثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل فيه عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.²

وتنقسم هذه التعاريف وفق مجموعة من المداخل والمرتكزات، فمن الباحثين من يعرف المناخ التنظيمي على أساس المدخل الهيكلي أو المدخل الإدراكي أو المدخل التفاعلي.

1. وفيما يلي مجموعة التعاريف التي تركز على الهيكلة ومجموعة الخصائص المميزة للمنظمة:

¹Roch Geneviève, impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur en sciences infirmières, université de Montréal, 2008, p14

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دارحميثرا للنشر، السودان،

عرفه Anatol بأنه: " روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم، ويربط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم واتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين، توزع الأدوار طبقا لميثاق التنظيم".¹

"المناخ التنظيمي هو سمة دائمة نسبيا للمنظمة وهي إحدى خصائصها المميزة، فهي ناتجة عن سلوكيات وسياسات أعضاء المنظمة، وخاصة كبار المديرين الذين ينظر إليهم من قبل الأفراد، وهي بمثابة إطار مرجعي لتفسير الواقع وتوجيه الأنشطة".²

وفي نفس المنحى عرف حمود (2002) المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الإطار السلوكي للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي تتحدد بمقتضى تأثيرها على تحقيق سبل الرضا والتحفيز، أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية".³

يشير هذا التعريف إلى دور المناخ التنظيمي في زيادة الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

كما عرفه الصيرفي (2005) بأنه: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".⁴

ربط الصيرفي المناخ التنظيمي بفلسفة الإدارة العليا ومختلف نظم وسياسات العمل .

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص167

² Roger Tessier et Yvan Tellier, pouvoirs et cultures organisationnels, presses de l'université du Québec, Canada, 1991, p200

³ إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص12

⁴ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، رسالة مقدمة كمكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص45

ويرى ذنبيات أن المناخ التنظيمي "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة".¹

ركز هذا التعريف على خصائص التنظيم التي تؤثر فعلا على سلوك الأفراد، كما أشار إلى خصائص البيئة الخارجية أيضا.

كما يرى **Forhand & Celmer** أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها".²

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي نفرق من خلالها بين منظمة ومنظمة أخرى، وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والأفراد.

كما عرفه **محمد علي شهاب** على أنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم، والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، ولا شك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر في إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف".³

2. كما عُرف المناخ التنظيمي على أساس المدخل الإدراكي، حيث يركز في تعريفه على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير و رد فعل اتجاه المواقف والتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل ومن هذه التعاريف ما يلي:

¹ كمال بو الشرش، مقاربة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، عدد2، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2020، ص60

² المرجع السابق، ص60

³ المرجع السابق، ص60

يرى (العميان 2011) أن المناخ التنظيمي يعبر عن تصورات العاملين للبيئة الاجتماعية، أو النظام الاجتماعي الكلي للمنظمة التي يعملون فيها، وفي نفس السياق يضيف (فليه وعبد المجيد 2009) أنه غالباً ما يعزى هذا المناخ إلى الانطباع العام، أو الصورة الذهنية التي يشكلها العاملون في المنظمة عن ثقافة منظماتهم، وخصائص بيئتها التنظيمية، المؤثرة في سلوكهم كونهم يكتسبونها من خبراتهم وتجاربهم المعاشة فيها.¹

كما عرفه **Snyder** و **Schneider** على أنه: " خلاصة إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل".²

كما ورد أن "المناخ التنظيمي هو المعنى المشترك الذي يربطه أعضاء المنظمة بالأحداث، السياسات، الممارسات، والإجراءات التي يواجهونها والسلوك الذي يرونه".³

ويرى **القيوتي (1994)** أن المناخ التنظيمي هو " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولاء العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي".⁴

ركز هذا التعريف على خصائص البيئة الداخلية ووصفها بالثبات والاستقرار النسبي، ولم يتطرق إلى خصائص البيئة الخارجية.

ويرى **معشر (2001)** المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها".⁵

¹ خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات

التربية والتعليم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص22

² محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص167

³ Mark G.Ehrhart, Benjamin Schneider, William.h, organizational climate and culture, first published, routledge, new York, 2014, p69

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص426

⁵ المرجع السابق، ص426

ومن التعريفات الحديثة نسبيا للمناخ التنظيمي تعريف **Carl & Paul** (2001) على أنه " مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم".¹

يشير هذا التعريف إلى إمكانية قياس خصائص المنظمة وإمكانية إدراكها من قبل العاملين.

كما عُرف بأنه: "المشاعر، والمواقف، والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة".²

يركز هذا التعريف على البعد السلوكي في المنظمة.

3. كما وهناك من يعرف المناخ التنظيمي على أساس التفاعلات بين الفرد والمنظمة وفي هذا السياق عرف المناخ التنظيمي على أنه:

"العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العامل للأداء في المنظمة".³

Kozlows و **Doherty** أشارا إلى أن المناخ التنظيمي "يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم".⁴

يركز هذا التعريف على التفاعلات داخل المنظمة التي تؤدي إلى إدراك لمختلف العمليات في التنظيم.

كما وعرف **Buchanan** المناخ التنظيمي بأنه "ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها".¹

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 427

² نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 209

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 427

⁴ خليل عوض القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 22

وقد فرق هذا التعريف بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها المناخ التنظيمي:²

- الإحساس بالانتماء (identification): ويظهر ذلك في التعبير والافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- المشاركة (involvement): من قبل الأفراد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- الإخلاص (loyalty): الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه، سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتميز بها البيئة الداخلية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث أن هذه الخصائص تتميز بالثبات النسبي يدركها أفراد المنظمة من خلال تعايشهم وتفاعلهم المستمر مع مختلف الأنشطة، كما تعتبر محرك لدافعيتهم ولأدائهم وأداء المنظمة ككل، كما أنها تؤثر على سلوكيات الفرد وتوجهاته في بيئة العمل.

ب. خصائص المناخ التنظيمي:

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:³

1. إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى إبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية؛

¹ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص14

² المرجع السابق، ص14

³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص295

2. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في إحدى جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم؛

كما وردت خصائص أخرى تتمثل في:¹

3. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها؛
4. إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛
5. المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم، وعلى المستوى الواسع فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط؛
6. إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛²
7. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم؛
8. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد؛³
9. للمناخ التنظيمي علاقة بضغوط العمل، فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغوط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 177

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 17

³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 9

الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية الدافعة البناءة.¹

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، والذي هو قوام العمل.²

تتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تفسير السلوك التنظيمي (الفردية والجماعية) بل وسيسمح بإمكانية التنبؤ به، وبالتالي السيطرة عليه.³

في دراسة عن الشركات الخاصة ل Pitchard & Karasick 1973، وجدت أن المناخ التنظيمي يمثل مؤشرا صحيحا لنجاح الشركة، ويعتبر مفهوم مهم لفهم سلوك ومواقف الموظفين في المنظمات، وله دور مهم يتمثل في حقيقة أن يسمح لنا بقياس وتحليل جودة بيئة العمل، للتنبؤ والتخطيط وتقييم جهد التغيير التنظيمي، كما أنه مفيد في عملية التوصيف لبيئات مختلفة لإمكانية إجراء مقارنات من خلال البيئة (Litwin & Streinger 1968).⁴

وللمناخ التنظيمي دور هام وفعال في قدرته على التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يستطيع المناخ التنظيمي القيام ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع عملهم، كما أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل موثوق على قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص343

² محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص169

³ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص58

⁴ Song, unsuk, the Impact of organizational climate on the relationship between job characteristics and job satisfaction: an empirical assessment of public sector managers, dissertations and theses, portland state university, 1992, p15

والطمأنينة والمعنويات العالية بين العاملين، كما أن المناخ التنظيمي في أي منظمة يحدده مدى نجاح المنظمة، والمنظمات التي تمتلك مناخا ضعيفا غير صحي سيصيبها الفشل على المدى الطويل حتى وإن توفقت في وظائفها الإدارية.¹

ومن هنا يجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء بمستواه، إذ يقوم المناخ التنظيمي بدور كبير في تحفيز الأفراد لاستكشاف مدى طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم، ويكون هذا المناخ داعما لا مثبطا لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب ذوو الكفاءة وتأمين استمراريتهم والإبقاء على كفاءة القوى العاملة، بل وتنمية قدرات العاملين فيها وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة الفعالة خاصة بصنع إقرار، وضمان ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة بعيدا عن غاياتهم الشخصية.²

تظهر أهمية المناخ التنظيمي بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث كشفت نتائج بعض الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة أهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال.³

مما سبق نرى أن المناخ التنظيمي يعتبر محدد أساسي وهام لنجاح المنظمات في البيئة المعاصرة، وذلك لتأثيره على سلوكيات الأفراد العاملين وقدرته على تنمية الروح المعنوية وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع لدى الأفراد، وبالتالي المنظمة التي تريد أن تضمن نجاحها في بيئة أعمال معقدة وديناميكية يجب أن توفر مناخ تنظيمي صحي وداعم يساعد على تأدية الأنشطة بكفاءة وفعالية، وذلك طبعا الى جانب المتغيرات التنظيمية الأخرى.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 429

² المرجع السابق، ص 429

³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 294

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده

رغم التقارب في تعريف المناخ التنظيمي من قبل مختلف الباحثين في هذا المفهوم كما هو ملحوظ من التعاريف المذكورة سابقاً، إلا أنه هناك اختلاف في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه من كاتب لآخر باختلاف طبيعة البيئة التي تمت فيها الدراسة، وتباين تصوراتهم.

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تعددت نماذج المناخ التنظيمي وذلك بتعدد آراء الباحثين والدارسين له ومن أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

أ. نموذج كروفث وهالين (Croft & Halpin 1966):¹

لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الإنسان، كما حدد هنا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

1. الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
2. التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
3. المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه؛
4. الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

1. السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة؛

¹ عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمنظمة الكوابل بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، 2008، ص 166.

2. الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛

3. تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له؛

4. شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

ب. نموذج ليكارت (Likert 1967):¹

استحدث ليكارت نموذجاً للمناخ التنظيمي يقوم على أربعة اتجاهات تسود المنظمات وهي على النحو التالي:

1. **الديكتاتوري-التسلطي المستغل**: وهذا النظام لا يشجع على العمل الجماعي، ولا يهتم بتفعيل

العلاقات الإنسانية، ولا يهتم بحاجات العاملين الشخصية بل يركز على الإنتاجية فقط.

2. **الديكتاتوري المحسن**: وهذا يماثل الأول في معظم صفاته وخصائصه، ولكن بدرجة أقل من النظام الأول.

3. **التشاوري**: وهذا النظام يهتم بتوفير الحوافز وإشاعة جو من الثقة بين العاملين، دون أن يشركهم إشراكاً كاملاً في العمل.

4. **التشاركي**: وهذا النظام عكس النظام الأول، فهو يشجع على العمل الجماعي، ويعمل على تحقيق أفضل أداء للعاملين والمنظمة معاً، ويشجع التفاعل بين العاملين والمنظمة بدرجة عالية من الثقة والحفز ويولد اهتماماً للحاجات الإنسانية والإنتاجية.

واعتمد ليكارت ست متغيرات في تكوين مناخ المؤسسات وهي:

- القيادة (Leadership)؛
- الدافع (Motivation)؛
- الاتصال (Communication)؛
- القرارات (Decisions)؛
- الأهداف (Goals)؛
- السيطرة (Control).

¹ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 37

ج. نموذج ليتوين وسترنجر (Litwin & Stringer 1968):

يهدف نموذج الباحثان لتقسيم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على انعكاساته أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ويرى ليتوين و سترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافآت، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الانتماء ولقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة، يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الانجاز، والرضا الوظيفي عند العاملين كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين.¹

د. نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al 1974):²

بعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة، والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية قابلة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي:

1. الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛
2. المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛
3. مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
4. التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛
5. المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
6. الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛
7. الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
8. التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له؛
9. المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛
10. تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عيسى قيقوب، مرجع سبق ذكره، ص 166

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 444

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

هـ. نموذج لولر (Lowler1974):¹

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

1. الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

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

2. الأبعاد المتعلقة بالعملية التنظيمية:

- نمط القيادة؛
- نظم المكافآت؛
- نظم مواجهة الصراعات؛
- حل التناقضات التنظيمية.

نلاحظ أن نموذج لولر يتفق في بعض النقاط أو الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي مع نموذج ليتوين وسترنجر مثل: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نمط القيادة، نظم المكافآت.

و. نموذج دوني وزملائه (Downey et al 1974):²

وعلى حد رأي الباحثان هناك ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي: اتخاذ القرارات، الدفاء، المكافآت الهيكل التنظيمي، المخاطرة والانفتاح، وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات الإنسانية ووجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين.

ز. نموذج جيلمر وفورهند (Gilmer & Forhand):

ويرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص23

² الوناس مزياني، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2016، ص87

1. الهيكل التنظيمي؛
2. نمط القيادة؛
3. اتجاهات الأهداف؛
4. درجة تعقد التنظيم.

نلاحظ أن هذا النموذج يتشارك مع نموذج لولر، و نموذج سترنجر وليتوين في بعدين مهمين هما:
الهيكل التنظيمي ونمط القيادة.

ح. نموذج ستيرز (Steers 1977):¹

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1. **السياسات والممارسات الإدارية:** ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب؛
2. **هيكل المنظمة:** ويتضمن المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي؛
3. **التقنية المتاحة داخل المنظمة:** يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه؛
4. **البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

نلاحظ أن هذا النموذج أضاف عنصر مهم لاستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها وهو استخدام التكنولوجيات الجديدة في العمل مما يحسن من أداء العاملين والمنظمة، أي أن التقنيات هي جزء من المناخ التنظيمي للمنظمة، كما أن مختلف العناصر السابقة المشكلة للمناخ التنظيمي حسب ستيرز تؤثر في بعضها البعض، وتؤثر بدورها على أداء العاملين.

¹اصليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24

ط. نموذج تيم وبيترسون (Timm & Peterson 1982):¹

هناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء، الاتصالات الصاعدة.

ي. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty 1989):

يتكون هذا النموذج من إحدى عشر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، قيم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة، الدعم أو الإشراف المساند، العمل الجماعي، وعي الإدارة وإحساسها بعمالها، التعاون بين مجموعات العمل، انسياب الاتصالات وفعاليتها.

ك. نموذج مسح المنظمات (Survey of organization SOO):²

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (survey of research institute) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1. الاستعداد التكنولوجي؛
2. مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛
3. انسياب الاتصالات؛
4. مستوى الدافعية؛
5. عمليات صنع القرار؛
6. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين.

من خلال استعراض مختلف نماذج المناخ التنظيمي، نرى أنه هناك اختلاف وتباين بينها من حيث العناصر والأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والبيئات محل البحث، كما نلاحظ أن أغلب النماذج توجهت لعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة داخل المنظمة، ونوعية الهيكل التنظيمي للمنظمة، مما يثبت أن هذين البعدين مهمين لدراسة المناخ الداخلي للمنظمة.

¹ الوناس مزياني، مرجع سبق ذكره، ص 87

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 27

وفي الجدول الموالي سنلخص أهم مرتكزات كل نموذج من النماذج سالفة الذكر:

جدول رقم (01): مرتكزات المناخ التنظيمي وفق نماذج الباحثين

النموذج	مرتكزات المناخ التنظيمي
نموذج كروفوت وهالين 1966	الاعتبار، التأكيد، المسافة العاطفية بي المدير المرؤوس، الانطباع المتولد، العلاقات الاجتماعية، التحفيز، تصورات الأفراد للعمل، الشعور بالانجاز
نموذج ليكارت 1967	القيادة، الدافع، الاتصال، القرارات، الأهداف السيطرّة.
نموذج ليتوين وسترنجر 1968	الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافآت، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الانتماء.
نموذج كامبل وزملائه 1974	الهيكل التنظيمي، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، التدريب، المخاطرة والأمان، الانفتاح، الروح المعنوية، التقدير، المرونة، تأكيد الانجاز.
نموذج لولر 1974	المركزية في اتخاذ القرار، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة، نمط القيادة، المكافآت، نظم حل الصراعات، حل التناقضات.
نموذج دوني وزملائه 1974	اتخاذ القرارات، الدفاء، المكافآت الهيكل التنظيمي، المخاطرة والانفتاح
نموذج جيلمر وفورهاند	الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الأهداف، درجة تعقد التنظيم.
نموذج ستيرز 1977	الممارسات الإدارية، هيكل المنظمة، التقنية، البيئة الخارجية.
نموذج تيم وبيترسون 1982	الثقة، المشاركة، الصدق، المساندة، الأداء، الاتصالات الصاعدة.
نموذج كوزلوسكي ودوهرتي 1989	الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، القيم، المسؤولية، التركيز على العمل، المشاركة، الدعم، العمل الجماعي، وعي الإدارة، التعاون، فعالية الاتصالات.
نموذج مسح المنظمات	الاستعداد التكنولوجي، الاهتمام بالأفراد، الاتصالات، الدافعية، صنع القرارات، نفوذ المستويات الدنيا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد المراجع سالفة الذكر

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

لقد لوحظ أن هناك تبايناً واختلافاً في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي، وقد يكون هذا التباين مرده الاختلاف في طبيعة البيئات والعينات التي تم دراستها من قبل الباحثين، وفيما يلي سنوجز تصنيفات أبعاد المناخ التنظيمي لكل باحث:

جدول رقم (02): أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً

رقم	البعد النموذج	السنة	الهيكل التنظيمي	التقنية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	التدريب	تنمية الموارد البشرية
1	Likert	1967		✓	✓	✓			✓			
2	Streinger et Litwin	1968	✓						✓			
3	Downy	1974	✓			✓			✓			
4	المطر	1988			✓	✓	✓					
5	Kouzes & Posner	1993			✓	✓	✓		✓			
6	الطائي	1995	✓		✓	✓						
7	عثامنة	1996			✓	✓	✓		✓	✓		
8	السكران	2004	✓		✓	✓			✓	✓	✓	
9	الشنطي	2006	✓	✓	✓	✓						✓
10	البدري	2006	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
11	الطيب	2008	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
12	صليحة	2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
13	البيومي	2010	✓		✓	✓			✓	✓	✓	
14	Eshraghi & other	2011			✓				✓	✓		
15	عزيز	2011	✓			✓			✓			
16	المدهون	2012	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
17	محمد	2012	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
18	القحطاني	2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓				

			✓		✓				✓	201 3	المطرفي	19
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	201 4	الغامدي	20
2	2	6	13	5	11	16	16	7	15	المجموع		

المصدر: حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

ونتيجة للاختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد، ارتأينا التركيز على الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين، وهي كالاتي:

أ. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة، بالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم.¹

من متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ:²

- 1. حجم المنظمة:** يمكن قياس حجم المنظمة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها: حجم عملها، عدد المستويات الإدارية فيها، وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل تلك المنظمة، كما أن حجم المنظمة يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل، فالمنظمات الكبيرة الحجم كثيرة التعقيدات وتؤثر على درجة مرونة التنظيم الداخلي وقد تركز مناخا تنظيميا يميل إلى الجمود.
- 2. رسمية التنظيم:** هنا نشير إلى درجة تقسيم وتحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل ذلك التنظيم، وتختلف درجة الرسمية من منظمة لأخرى وفقا للفلسفة الإدارية السائدة، وهذا ما يظهر على بيئة العمل والمناخ التنظيمي.

¹ فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص 59

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 435

ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية معينة، ودرجة تركيز السلطة ومدى الحرية التي يتمتع بها العاملين عند اتخاذ القرارات ودرجة مرونة الإجراءات.¹

كما أن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد مما يترتب عليه تفاعل الفرد مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، وقد ينشأ عن هذا التفاعل علاقات صداقة، كما يمكن أن تسبب له قلق وغربة، كما أن جماعات العمل التي يعمل معها الفرد قد تكون كثيرة أو قليلة وقد تضم أعمال متجانسة أو متباينة وهذا له تأثير على تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات بين أفرادها.²

ومن هنا يمكن القول أن البناء التنظيمي للمنظمة يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتوجهاتهم، وهذا ما بدوره يؤثر على المناخ الذي يعمل فيه الأفراد وهذا التأثير يمكن أن يكون إيجابيا من خلال بناء مناخ تنظيمي صحي وفعال، أو سلبا.

وبالتالي الهيكل التنظيمي الذي يعتبر مدعم للمناخ التنظيمي الصحي يجب أن يقوم على المبادئ التالية:³

- **مبدأ التوازن:** يعني التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للفرد، أي يجب أن تحدد الصلاحيات وفق المسؤوليات الموكلة للفرد وفي نطاقها فقط، وكذا التوازن في نطاق الإشراف؛
- **مبدأ المرونة:** وتعني قدرة الهياكل التنظيمية على تقبل التعديلات المستمرة الناجمة من التغيرات في البيئة الخارجية؛
- **مبدأ الاستمرارية:** يعني ضرورة اعتماد الأسس العلمية في بناء الهيكل التنظيمي، وكذا ضرورة استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات كبيرة متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للمنظمة.

ب. نظم الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية صاعدة أو نازلة أو أفقية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات

¹ أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 120

² فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص 60

³ المرجع السابق، ص ص 61-62

والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية، رسمية أو غير رسمية.¹ ويمكن القول أن الاتصالات تلعب دور في تكوين مناخ تنظيمي صحي إيجابي، وذلك عندما تكون في كافة الاتجاهات أفقية بين مختلف المصالح والإدارات، و عمودية (صاعدة ونازلة)، فمثلا إذا إقصر التنظيم على نوع واحد من الاتصالات، النازلة فقط مثلا فهذا سيؤدي إلى عدم قدرة العاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم وانشغالاتهم، وبالتالي يتولد مناخ تنظيمي سلبي وكابح لحرية التواصل، وتندم فيه القدرات الإبداعية للعاملين.

ج. نمط القيادة:

ويعني الأسلوب القيادي المتبع في المنظمة، هل هو تسلطي أو تشاركي، إذ أن وجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي، مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والإنتاجية، ويقتل الروح المعنوية والتوجه الإبداعي للأفراد، أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والإبداع والمناقشة وإبداء الرأي مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد تسوده الثقة.²

ويمكن القول أن أنماط القيادة والإشراف من العوامل الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ السائد، نتيجة تأثيرها في حركة الجماعة، ونشاط المنظمة في خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

د. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، وهذا مرتبط بالنمط القيادي المتبع داخل المنظمة.³ ومنه نجد أن المنظمة التي تهتم وتنفذ أسلوب إشراك العاملين في بعض القرارات التي تخص العمل، تمتلك ميزة فعالة تمكنها من زيادة دافعية أفرادها، وتحسين سلوكياتهم، ويمكن الإشارة هنا إلى زيادة نسبة تقبلهم للتغيير الذي يمكن أن يحدث داخل المنظمة بفعل المتغيرات

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 297

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 236

³ المرجع السابق، ص 236

البيئية المختلفة، وهذا يؤدي إلى تحويلهم من قوى كابحة إلى قوى داعمة للتغيير وهذا كله بفضل إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي حتميا إلى بناء تصورات إيجابية في ذهن الفرد حول المناخ السائد بالمنظمة والعكس صحيح.

هـ. التدريب:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم، من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.¹

وبالتالي لابد وأن تدرك الإدارة أن للتدريب دور كبير في التأثير على سلوك ونفسية المتدرب ورفع معنوياته.

ويمكن أن نذكر مجموعة من أهداف التدريب في المنظمة:²

1. زيادة الإنتاج وحسن جودته؛
2. تخفيض التكاليف؛
3. الحد من حوادث وإصابات العمل؛
4. توفير الإحساس بالرضا ورفع الروح المعنوية وتقليل معدل الغياب؛
5. تقليل دوران العمل؛
6. تحسين الاتصالات وتوطيد أواصر التعاون؛
7. تخفيف أعباء الإشراف.

و. نظام الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين، بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل، التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص34

² فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص68

السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية، سواء كانت حوافز سلبية أو إيجابية.¹

فوجود نظام عادل للحوافز، يساهم بشكل كبير في تشكل مناخ تنظيمي ايجابي، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية أملا منه في الحصول على حوافز مادية أو معنوية لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، كما أن شعور العاملين بموضوعية وعدالة نظام الحوافز، وإدراكهم بأنها مرتبطة بمستوي الأداء الذي يقدمونه يغرس في نفوسهم الثقة والالتزام لعملهم، ويشجعهم على العطاء باستمرار، ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.²

إن نظام الحوافز الذي يتمتع بالمصداقية وارتباطه بمعدلات الأداء يزيد من ثقة الأفراد في التنظيم وبالتالي يولد نوع من الولاء للمنظمة والمناخ الإيجابي.

ز. التقنية والتكنولوجيا:

يجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه هناك فرق بين التقنية والتكنولوجيا، فالتقنية هي طريقة أو أسلوب أو وسيلة للقيام بنشاط معين، أما التكنولوجيا هي كلمة تستخدم للإشارة إلى العمليات المعقدة ومبادئ العلوم المستخدمة في الأدوات والأجهزة.

كما يشير كلاهما إلى الأساليب التقنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولا تقتصر الفنون والأساليب على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات.³

بالتالي يمكن القول أن تقنية المنظمة أو التكنولوجيات المعتمدة داخل المنظمة من العوامل الفاعلة في توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد ومع أهداف المنظمة، حيث أنها تؤثر على الأفراد من خلال تغيير قدراتهم وزيادة إمكانياتهم في التطور، أما على المنظمة فهي توفر نتائج أكثر دقة في العمل وبالتالي زيادة الجودة ومنه تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والنمو.

ح. نظم وإجراءات العمل:

أشارت النبهانية (2015) أن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلّم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 301-302

² عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي منظمة صيدال

عناية، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 231

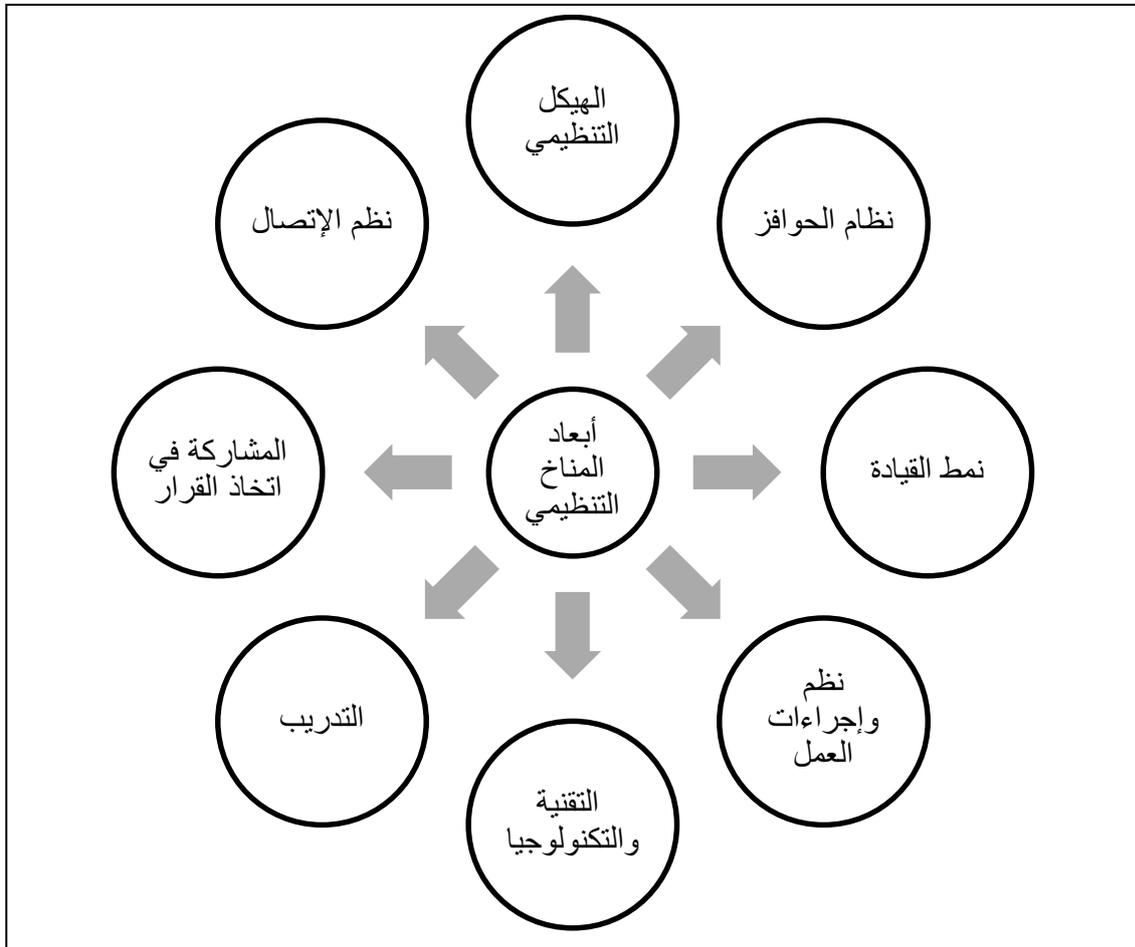
³ حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 53

المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه، والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين.

كما أضافت صليحة (2010) أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق جوا من الحرية، يشجع على الإبداع والابتكار، وتفسح مجالا أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية، مما يخلق مناخا للثقة في توسيع قدرات العاملين، وحفزهم للإبداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة.¹

عموما يمكن تلخيص أهم أبعاد المناخ التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع سائلة الذكر

¹ فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14، المملكة العربية السعودية، 2019، ص8

المبحث الثالث: أنماط المناخ التنظيمي ومدائل قياسه

كما رأينا سابقا لقد جرت العديد من المحاولات من قبل الباحثين لتحديد نموذج مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات، وكان الهدف من محاولاتهم هذه التوصل إلى نموذج فعال يستطيع أن يتخطى ما هو ظاهر من خصائص تعكس المناخ التنظيمي إلى ما هو كامن في البيئة النفسية للعاملين، إلا أن كل هذه المحاولات توصلت إلى أنه لا يمكن تعميم نمط مناخي واحد على كافة المنظمات والبيئات.

المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي

عند الانتقال من منظمة إلى أخرى يمكن استشعار الفروق بينها، من حيث العلاقات بين الأفراد، الروح المعنوية، اللامبالاة، الفوضى وغيرها من الميزات التي تمثل شخصية المنظمة أو نوعية مناخها، فكما أن الناس يختلفون في شخصياتهم، كذلك بالنسبة للمنظمات تختلف وتتميز بأنماط عديدة من المناخات التنظيمية وفيما يلي سنرى أهم هذه الأنماط:

أ. المناخ المفتوح (Open Climate):

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمنظمة، وفيه يعمل مدير المنظمة على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم دون إرهابهم بالأعمال الروتينية، ما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة، كما يتميز بارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد، ارتفاع نسبة القدرة على العمل¹، وفي هذا المناخ يتشارك القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرار حيث يشعر العاملين فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم ورغباتهم².

هذا المناخ يميل لزيادة مستوى الاهتمام بالأفراد ودفعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء، حيث يعمل فيه أفراد المنظمة دون شكوى أو ملل ويستغني المدير فيه عن الروتين وبالتالي رفع مستوى إنجاز العاملين.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 175

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 437

ب. المناخ الاستقلالي (Autonomus Climate):

يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل في ضمنها القائد، حيث أن القائد ضمن هذا النمط من المناخات يبتعد قدر الإمكان عن ممارسات السيطرة الرسمية، ويعتمد درجة عالية من المرونة في إدارة مجموعته، من خلال خلق حالة التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الاستقلالية وحصر حالة التدخل على الاستثناء فقط، إن هذا النمط من المناخ يتبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.¹

أي أنه في هذا المناخ يكون هناك اهتمام أقل بالرقابة على الأداء، كما أن القائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأفراد، وتسود فيه روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية، في مجمله يحمل بعض مميزات المناخ المفتوح لكن بدرجة أقل.

ج. المناخ المراقب (Controlled Climate):

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فالبرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة وكثرة في الأعمال، وضعف في العلاقات مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.²

ينصب اهتمام هذا النمط من المناخ على الأداء أو الإنجاز على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، كما أن الأفراد ضمن هذا المناخ يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين العلاقات بين العاملين، ودور القائد فيه هو التوجيه المباشر، وعدم السماح بالخروج عن القواعد والأوامر كما أنه لا يوجد اهتمام بمشاعر ونفسية العامل.

د. المناخ المغلق (Closed Climate):

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدبر لا

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 233

² محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 40

يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، كما يقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج في العمل فقط.¹

إن هذا المناخ ينعكس سلباً على معدلات نمو وتطور المنظمة وقد يؤدي إلى تهديد إمكانية استمرارها وبقائها نتيجة اتصافه بدرجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل أعضاء المنظمة، فالمنظمة تكون شبه راكدة ما ينتج عنه انخفاض للروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير صحية وغير مفيدة للعمل.

هـ. المناخ الأبوي (Paternal Climate):

يكون القائد في ظل هذا النمط من المناخ هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقد أنها ضرورية، محاولاً بذلك تحديد المهام وإلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها، إن القائد أيضاً في هذا النمط لا يفسح المجال لمن دونه من القياديين بممارسة اختصاصات أو مهمات يعتقد أنها من صلب اختصاصه، حتى وإن أبقى البعض من الفعاليات القيادية دون تنفيذ، وقد تؤدي هذه الحالة إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية.²

هذا المناخ يسوده نوع من الفتور نتيجة تركيز القائد على تحقيق الإنتاجية فقط ولا يهتم إشباع حاجات العاملين.

و. المناخ العائلي (Familiar Climate):

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي.³

يتميز هذا المناخ بارتفاع درجة الإشباع للحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، زيادة ألفة وتماسك جماعات العمل، لكن هناك انخفاض لمستويات الأداء نتيجة عدم التركيز على الإنجاز.

¹ حمد على عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 63

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 234

³ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 176

والشكل الموالي يوضح سلوكيات الإدارة والعاملين وفق كل نمط من الأنماط الستة السابقة:

شكل رقم (02): سلوكيات الإدارة والعاملين وفق كل نمط مناخ

سلوكيات الإداري					
إنتاجية عالية عزلة عالية اعتبارية ضعيفة اندماج منخفض	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندماج عادي	إنتاجية قليلة عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندماج عادي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندماج عالي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندماج عالي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندماج عالي
المغلق	الأبوي	العائلي	المنضبط	الاستقلالي	المفتوح
عوائق كبيرة ترابط ضعيف جدا حميمية عادية معنوية منخفضة	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمية ضعيفة معنوية منخفضة	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمية عالية معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط قوي حميمية ضعيفة معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط قوي علاقات حميمة روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط قوي علاقات حميمة روح معنوية عالية
سلوكيات العاملين					

المصدر: الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع سبق ذكره، ص44

أما لتوين و سترنجر فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي قاما بتلخيصه في ثلاثة أنماط هي:¹

1. **المناخ السلطوي:** يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات.
2. **المناخ الانتمائي:** حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.
3. **المناخ الإنجازي:** حيث يتيح المديرين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

بينما قام ليكارت بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالاتي:

1. **مناخ ديمقراطي مشارك (Participative Democratic Climate):** وهو المناخ الذي يثق فيه المديرين ثقة تامة بمساعدتهم، كما أنهم يفوضون لهم اتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال

¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص19

في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية.

2. **مناخ ديمقراطي استشاري (consultative Democrtatic Climate):** للمديرين بعض الثقة في المساعدين، ولذا فهم يميلون للتشاور مع العاملين، وتأخذ القرارات المهمة على مستوى الإدارة العليا، أما القرارات الأقل أهمية يتخذها المساعدون.

3. **مناخ أوتوقراطي محسن (Benevolent Autocratic Climate):** يوصف بأنه مناخ إنساني نوعا ما، إذ تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات في إطار محدد، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين للعمل ضمن الأنظمة والقوانين.

4. **مناخ أوتوقراطي مستغل (Exploitive Autocratic Climate):** يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية.

نلاحظ أن ليكارت ركز في نمودجه على تقسيم أنماط المناخ التنظيمي حسب إمكانية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين بالمنظمة.

وهناك من الباحثين من يُميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:¹

1. المناخ التنظيمي الإيجابي (Positive Climate):

وهو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتميز بما يلي:

- يميل العمل إلى الإبداع، ويتعد عن الروتين؛
- المكافآت على الإبداع ونتائج الأعمال، ومدى تقديم الأفكار الجديدة؛
- يقوم العمل على اللامركزية ويعطي المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات؛
- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد؛
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة؛
- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة؛
- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.

¹ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع يبق ذكره، ص45

2. المناخ التنظيمي السلبي (Negative Climate):

وهو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالصفات التالية:

- العمل روتيني وابتعد دائماً عن الإبداع والابتكار؛
- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والإبداع؛
- العمل يقوم على المركزية، ولا يعطى للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعوية وضعف الأداء؛
- لا يتمتع الموظفون بضمانات، وبالتالي يكونوا مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

المطلب الثاني: مداخل قياس المناخ التنظيمي

عملية قياس المناخ التنظيمي أو طريقة القياس يتساءل عنها العديد وذلك من أجل التعرف على طبيعة المناخ السائد في المنظمات المختلفة، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

- أ. **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية يمكن قياسها كمستويات السلطة، الهيكل التنظيمي وحجم التنظيم، عدد المستويات الإدارية.¹
- ب. **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تتركز على المقاييس التنظيمية أيضا مثل حجم المنظمة، وعدد المستويات الإدارية.
- ج. **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تتركز على المقاييس الشخصية مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي والقبالية للعمل.²

¹ النواس مزياني ، مرجع سبق ذكره، ص85

² فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص97

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج تصورات الأفراد العاملين فيها.¹

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص303

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

المناخ التنظيمي هو متغير هام داخل المنظمات، وبما أن المنظمة تتكون من الكثير من المتغيرات الأخرى فهذا يؤدي إلى وجود علاقة تأثير وتأثر، سواء كانت هذه المتغيرات أو العوامل داخلية أو خارجية، وإدارة المنظمة لتفادي التأثير السلبي لهذه العوامل على المناخ التنظيمي تتوجه إلى تحسينه وزيادة فعاليته لتحقيق أهداف المنظمة والعامل.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل المجتمعة التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة سواء كانت خارجية أو تنظيمية أو شخصية ويمكن حصرها في ما يلي:

أ. العوامل الخارجية: وتتمثل في:¹

1. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في مختلف المواقف، كما أن لها تأثير على اتجاهات المدراء واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي ليس لديها معايير واضحة.
2. **ظروف العمل:** نقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الإضاءة، الضوضاء، التهوية، والتنظيم والمكاتب التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوكيات الأفراد.
3. **البيئة الخارجية:** وهي مختلف القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف اقتصادية، سياسية، قانونية أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام الأفراد بأدوار مختلفة فيها، مما قد يولد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.
4. **البيئة التكنولوجية:** تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تتطرق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة أن توفر الإطارات ذات

¹ سفيان بوعطيط، د.رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة

الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2019، ص152

- المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة.
5. **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العادات والثقافات المحلية وكذا الاتجاهات، التي تؤثر على مدى فهم الأفراد لما يحدث داخل المنظمة.
6. **البيئة التقنية:** على كل المنظمات توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية والتنبؤ به.
7. **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة، مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد.
- ب. **العوامل التنظيمية:** وتشمل:¹

1. **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة أو بالسياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.
2. **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.
3. **استحالة التقدم الوظيفي:** من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للترقية، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.
4. **المبالغة في المسؤوليات:** تزايد حجم المسؤوليات على عاتق الموظف، وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك.
- وكذلك عوامل أخرى تتمثل في:²

1. **درجة الثراء الوظيفي:** كلما كان هناك تنوع وتعدد في الأعمال، قد يساهم ذلك في تقليص حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد.

¹ فوزية هوين، مرجع سبق ذكره، ص 89

² حمد علي عبد اله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59

2. **غموض التعليمات:** تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات.

3. **التناقضات والصراعات التنظيمية:** تعبر عن مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للمنظمة، إن التعارضات والصراعات من شأنها أن تحد من فعالية المنظمة، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه جميع الأطراف، لذلك يجب أن تحدد المنظمة مستويات الصراع المرغوب فيها التي تخدم مصالح الأفراد والمنظمة معا.

ج. **العوامل الشخصية:** لقد استطاع القريوتي تحديد العوامل الشخصية كما يلي:¹

1. **قدرات الفرد:** إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط مما يؤدي إلى تدني إنتاجيته.

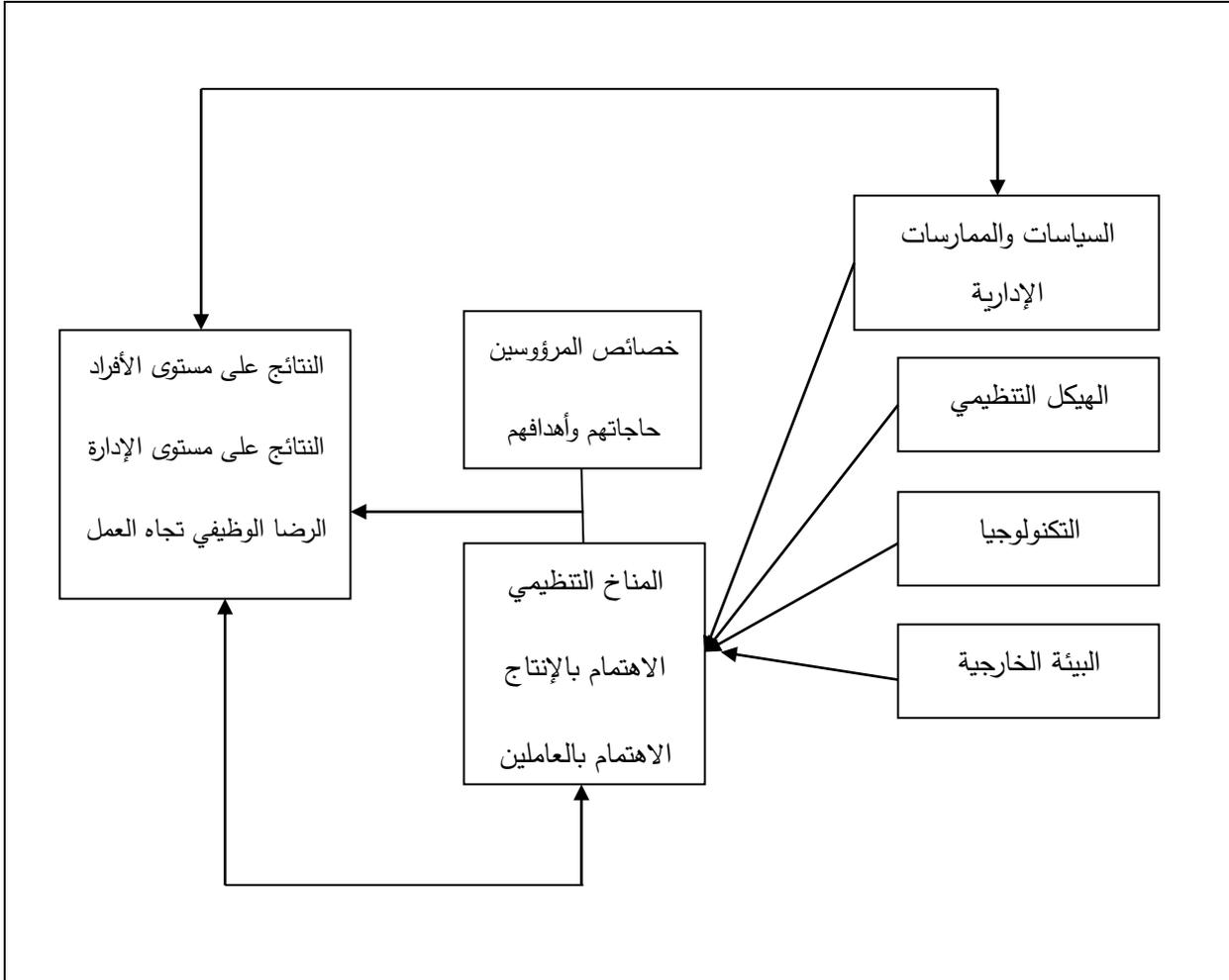
2. **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، هذا ما قد يولد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه حالة من القلق الدائم.

3. **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفعه إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 451-452

ويبين الشكل الموالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي



المصدر: عبد الفتاح عبد الجميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 21

وضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

حيث يمكن أن تتمثل الممارسات الإدارية في قيام المديرين بتوفير التغذية العكسية، وإمكانية الرقابة الذاتية لمرؤوسيهام مثلا، وهذا يساهم في تكوين المناخ الانجازي المتكيف والذي يشعر فيه أعضاء التنظيم بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، والعكس صحيح، كما أن الهيكل التنظيمي له تأثير واضح على المناخ التنظيمي فكلما زادت المركزية والسلطات الرسمية كلما أدى ذلك إلى ظهور مناخ سلبي والعكس، كما يمكن القول أنه كلما زاد الاعتماد على الآلية والتكنولوجيا في العمل كلما ساهم ذلك في التطوير وبناء مناخ جيد، وكذلك قضايا البيئة الخارجية قد تؤثر على المناخ التنظيمي من ناحية استقراره.

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

إن دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي هي حاجة الأفراد العاملين إلى جو جيد في العمل يمكنه من تجبير كل طاقاته وإمكانياته، ويساعده على رفع إنتاجيته وأدائه ويوصله إلى تحقيق أهدافه الشخصية، لذلك تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تحسين نوعية مناخها التنظيمي بما يتوافق وحاجات الأفراد الإنسانية والاجتماعية، حيث تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في مختلف الجهود المبذولة من طرف إدارة المنظمة لخلق قيم عمل مشتركة بين الأفراد وتعزيز العلاقات الإنسانية، وزيادة الشعور بالولاء والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

فيما يلي مجموعة من العناصر التي تركز عليها المنظمة لبناء مناخ تنظيمي فعال:¹

- أ. ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية؛
- ب. ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار والمعبرة عن فعالية وكفاءة تلك القيادة؛
- ج. ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف؛
- د. الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؛
- هـ. إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات؛
- و. البعد النسبي عن الروتين بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال؛
- ز. الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة؛
- ح. تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة وفي مختلف الاتجاهات؛
- ط. ضرورة النظر في شكاوي العاملين بسرعة وعدالة؛
- ي. الاهتمام بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين؛
- ك. اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين واستثمار طاقاتهم؛
- ل. ضرورة الربط بين أجر العامل وبين الوظيفة التي يشغلها؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31

- م. تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية الصحية المقدمة للعامل؛
- ن. مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة؛
- س. الحاجة إلى إعداد نظام تقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين في تصميمه.

خلاصة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، تبين لنا أن المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية، هو انعكاس لخصائص وشخصية المنظمة كما يدركها الأفراد العاملين داخلها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضمن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء.

وعليه، فإن نجاح المنظمة يتوقف على ما يوفره هذا المناخ للعاملين من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ويعظم شعور العاملين بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

الفصل الثاني: التأسيس

النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين، باعتباره أحد مفاتيح النجاح الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، فكفاءة أداء أي منظمة، مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، تعتمد على أداء مواردها البشرية، التي يتعين عليها تأدية وظائفها بكفاءة عالية، وحتى تضمن المنظمة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت ألا وهي وظيفة تقييم أداء الأفراد العاملين.

وقد شهدت حقبة الثمانينيات بحثًا متواصلًا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء.

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد، محددات، أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي والعوامل البيئية المؤثرة عليه وإجراءات تحسينه

المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج الإدارية القادرة على جعل الأداء حالة تميز منظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

اشتقت الكلمة "performance" وتعني الأداء من الفعل الإنجليزي to perform وتعني يقوم أو ينفذ، مضافاً إليها المقطع ance والتي تم تداولها عام 1500م، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق.¹

الأداء لغة هو: التأدية، وأدى الشيء: قام به، وتأدية للأمر: أخذ أدواته واستعد له.²

أما اصطلاحاً، فمن خلال إطلاعنا على مجموعة من المراجع ذات الصلة بموضوع الأداء الوظيفي في المنظمات لاحظنا تعدد التعاريف المقدمّة لهذا المصطلح، ومرد ذلك تعدد تخصصات الباحثين في هذا المجال.

أ. يتجه بعض الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي إلى تعريفه من منظور إنجاز المهام ومن هذه التعاريف ما يلي:

"الأداء هو تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعتها".³

¹ وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 263

² سعد زناد دروش، د.مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2018، ص 69

³ عطا الله محمد تيسير الشريعة، د.غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدر المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 250

كما يُعرف على أنه: "العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه التوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر".¹

"الأداء الوظيفي هو نتيجة تنفيذ مهارة أو مجموعة من المهارات التطبيقية في مهمة معينة، وهو إجراء يتم تقييمه خلال مقابلات التقييم الفردية".²

وفي نفس السياق عُرف الأداء الوظيفي على أنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة".³

كما سارت حسن راوية محمد على نفس النحو حيث عرفت على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

وعرفت Haynes الأداء الوظيفي بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".

وفي تعريف آخر فإن الأداء الوظيفي هو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه".⁵

¹ عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص250

² Mlle.boutiba mokhtaria, le système d'appréciation des performances des salaires, mémoire de magister en sciences commerciales, faculté des sciences de gestion, sciences économiques et commerciales, université d'oran, 2014, p7

³ أسماء حاكم، د.دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى

جامعة طاهري محمد -بشار-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، الجزائر، 2017، ص251

⁴ علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية

والاجتماعية، العدد الثامن، الجزائر، 2020، ص97

⁵ عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساوره

للإسمنت ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، الجزائر، 2019، ص408

ب. كما اتجه عدد آخر من الباحثين إلى تعريف الأداء الوظيفي من منطلق السلوك ونرى فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:

يعرف **توماس جلبرت thomas gilbert** الأداء الوظيفي على أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".¹

كما يعرفه **F.W.Nicolas** على أنه "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه ذلك السلوك".²

ويشير الأداء الوظيفي إلى "سلوك الموظف للإفصاح عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من جانب إدارة المنظمة بما يضمن النوعية الجيدة والجودة من خلال التدريب".³

وأحيانا أخرى يشير إلى الأداء الوظيفي على أنه "محصلة السلوك الإنساني في إطار الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".⁴

ج. كما عُرف الأداء الوظيفي من منطلق الجهد المبذول من طرف الأفراد كما يلي:

هو "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".⁵

¹ منصور تجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية : عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2020، ص60

² مصطفى سخنون ، عمر روجي فيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد02، الجزائر، 2019، ص24

³ سعد زناد دروش، د.مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص73

⁴ المرجع السابق، ص73

⁵ المرجع السابق، ص73

وعلى نفس النحو عُرف الأداء الوظيفي على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور".¹

يشير هذا التعريف إلى مكونات الأداء الوظيفي.

كما عرفه آخرون على أنه: "القيمة المتوقعة من المنظمة نتيجة السلوكيات المتبناة من قبل الموظفين في فترة محددة".²

ومن الباحثين من ينظر للأداء الوظيفي على أنه "نتيجة تفاعل الصفات الشخصية للموظفين وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات" وعبر عن ذلك بالمعادلة:

الأداء الوظيفي = الصفات الشخصية للأفراد × الدعم التنظيمي × جهود العمل

والمقصود من هذه المعادلة أن الأداء الوظيفي يتمثل في ثلاثة متغيرات تتفاعل لتعطي الأداء المثالي وتتمثل هذه المتغيرات في صفات الفرد مثل رغبته وشغفه بالعمل وتقديم الأفضل وكذا انضباطه، والدعم التنظيمي الذي يتمثل في تشجيع الإدارة العليا للأفراد من خلال تحفيزهم سواء ماديا أو معنويا، أما عن جهود العمل فهي الأفعال التي يقوم بها الفرد في سبيل إتمام العمل الموكل له.

وهناك الكثير من المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء ويحدث خلط بينها وبين المفهوم الحقيقي للأداء الوظيفي منها الكفاءة والفعالية، إذ تعني الكفاءة Efficiency إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف، أما الفعالية Effectiveness فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.³

¹ الزهرة بن بركة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمنظمة

العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة-، مجلة الباحث، العدد 15، الجزائر، 2015، ص141

² Olivier Doucet, Marie Lapalme, Denis Morin, Bergeron, Gérer la performance des employées au travail, les éditions JDF inc, canada, 2020, p32

³ وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،

الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص46

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج أو المخرجات التي يحققها الفرد نتيجة تفاعل جهده مع قدراته الشخصية و درجة إدراكه للدور الموكل له، في إطار القيام بالوظيفة الموكلة له وينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفين فيها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول أن اهتمام إدارة المنظمة بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين بها، وعليه فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي بها¹.

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري، الذي لديه إمكانية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري².

ومن هنا يمكن القول أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة ضمن البيئة الداخلية للمنظمات ويعتبر العامل الرئيسي الذي يتحكم في نجاح أو فشل المنظمات باختلاف أنواعها وباختلاف البيئات التي تنشط

¹ طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص82

² فيص عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية

للنشر، عمان، 2001، ص98

فيها هذه المنظمات، فإذا كان الناتج من الأداء الوظيفي مرتفعاً فهذا مؤشر واضح على نجاح المنظمة واستقرارها والعكس صحيح، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الكلي.

المبحث الثاني: أبعاد، محددات، أنواع الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، كما أنه يعدّ عنصراً محورياً لجميع فروع المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وفي هذا المبحث سنتعرض لمختلف عناصر ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي في المنظمة.

المطلب الأول: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

أ. أبعاد الأداء الوظيفي:

يرى بعض الباحثين أن للأداء الوظيفي ثلاث أبعاد وهي كالآتي:¹

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة تعبر بالمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن العد الكمي للطاقة المبذولة؛
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات المخططة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول؛
3. **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

ويركز البعض الآخر من الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

1. **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المنظمة معايير يتم قياس فعالية

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص20

الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.¹

2. البعد الاجتماعي: يعكس مستوى رضا العاملين درجة الاهتمام التي توليها المنظمة بالبعد الاجتماعي للأداء الوظيفي لمواردها البشرية، لأن مستوى رضا العاملين ينجم عنه وفاء الأفراد وولائهم للمنظمة التي يعملون بها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ²

كما يمكن ذكر تصنيف آخر لأبعاد الأداء الوظيفي الذي اتفق عليه العديد من الباحثين والمتمثل في:³

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

ووفقا للنموذج الذي تم تطويره من قبل Campbell et al 1993 فإن أداء المهام يتكون من خمسة عوامل وهي:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

الأردن، 2013، ص 108

² المرجع السابق، ص 108

³ موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق، 2018، ص 43

- القدرات الخاصة بتنفيذ المهام الوظيفي؛
- القدرات الأخرى غير المرتبطة بالمهام الوظيفية؛
- الاتصالات المكتوبة والشفوية؛
- القيادة والإشراف في المنظمة؛
- إدارة المنظمة.

2. الأداء السياقي: ويعرف بأنه السلوكيات الوظيفي ذات العلاقة بثقافة ومناخ المنظمة أو بعبارة أخرى السياق الذي تمارس فيه الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ومن بين الأمثلة على الأداء السياقي التعاون ومساعدة الآخرين في العمل، إتباع القواعد والتعليمات ودعم المنظمة، وتؤثر سلوكيات الأداء السياقي في البيئة النفسية والاجتماعية السائدة في المنظمة.¹

ب. محددات الأداء الوظيفي:

لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك علمياً، وبالتالي نجد مجموعة من التصنيفات لمحددات الأداء الوظيفي تختلف من باحث لآخر.

ذكر سليمان بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:²

1. الدافع على العمل: إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين"، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي، والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛

2. بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات (عالمية،

¹ محمد نايف محمد العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق، 2017، ص 23

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز جدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 43-44

إقليمية، محلية)، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة؛

3. القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع تقسيم العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وقد ذكر عاشور أن هناك محاولات لمجموعة من العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء الوظيفي يعتمد على ثلاثة عوامل هي:¹

1. الجهد: ناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛

3. إدراك الدور (المهمة): هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل عامل من العوامل السابقة، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة بالعمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة يقيم مستوى

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،

أدائه على أنه منخفض، وهنا احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا فيكون أدائه منخفضا. كما أشار العميان (2008) إلى أن الأداء الوظيفي يتحدد وفق مجموعة من العوامل وهي كما يلي:¹

1. **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
 2. **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
 3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
 4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل:²

1. **الرغبة:** هي حاجة ناقصة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
2. **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة، مدى وضوح الدور.
3. **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

¹ باديس بوخلوة ، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في منظمة مطاحن جديع بتقوت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2015، ص215

² صليحة شامي ، مرجع سبق ذكره، ص67

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

ويمكن صياغة معادلة الأداء الوظيفي انطلاقا مما سبق كما يلي:

الأداء الوظيفي = القدرات الشخصية × إدراك الدور × بيئة العمل

أي أن فعالية الأداء الوظيفي حسب رأينا تتوقف على إمكانية قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه، وتناسب هذه المهام مع قدرته المعرفية و مهاراته، وكذا معرفته لذاته ومعرفة التطور، إلى جانب ذلك يجب أن يكون الفرد على دراية بمتطلبات وظيفته وكل الأمور ذات الصلة بدوره الوظيفي، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون بيئة العمل داعمة، من خلال اهتمام الإدارة بتوفير الحوافز سواء المعنوية أو المادية اللازمة لزيادة دافعية الفرد نحو القيام بدوره في المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

تتمثل أنواع الأداء الوظيفي في مايلي:¹

أ. الأداء المعياري:

هو الناتج الذي تضعه المنظمة سلفا، وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

ب. الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس بالمقارنة بمعايير الأداء المحددة

¹سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص246

مسبقاً، وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي مع المخطط، فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بانجازات فعلية.

ج. الأداء الفردي:

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه، والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة، ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.¹

د. الأداء الجماعي:

هو مجموع النتائج المتحصل عليها من مجموعة من الأفراد، وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكم لها عوائد على الجماعة ككل، وبالعكس ما كان متوقع فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها في: الغيابات بكل أنواعها، انضباط الفرد في سلوكياته، الساعات الفعلية في العمل.²

هـ. الأداء الظرفي:

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات.³

و. الأداء المعاكس أو المجابه: هذا النوع يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخير عن مواعيد العمل والغياب، ويشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام، والعنف.⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 246

² المرجع السابق، ص 246

³ لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن،

2013، ص 34

⁴ المرجع السابق، ص 34

المبحث الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي والعوامل البيئية المؤثرة عليه وإجراءات

تحسينه

إن الأداء الوظيفي متغير تقف عليه فعالية المنظمة من عدمها، فهو يؤثر ويتأثر بمختلف المتغيرات الأخرى، وعملية الحكم عليه تتطلب تنفيذ مجموعة من المقاييس تقاس على أساسها فعالية ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمة، ومن خلال نتائج القياس يمكن للإدارة اتخاذ مختلف التدابير التي يمكن من خلالها معالجة القصور في الأداء الوظيفي، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مقاييس الأداء الوظيفي والعوامل البيئية المؤثرة عليه، ومختلف إجراءات تحسينه.

المطلب الأول: مقاييس الأداء الوظيفي

إن تحديد معايير للأداء عملية صعبة نسبياً، حيث يجب توفر مجموعة من الشروط الواجب تحققها في عملية التحديد، وذلك راجع إلى أن معدلات الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى، بتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقنية المتوفرة في المنظمة، حيث تعتبر مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم إلى قسمين:

أ. العناصر:

تمثل مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وغير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير ملموسة أصعب من الملموسة، ومن أمثلة العناصر الملموسة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء.¹

ب. المعدلات:

وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب:

1. معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها

خلال فترة محددة؛

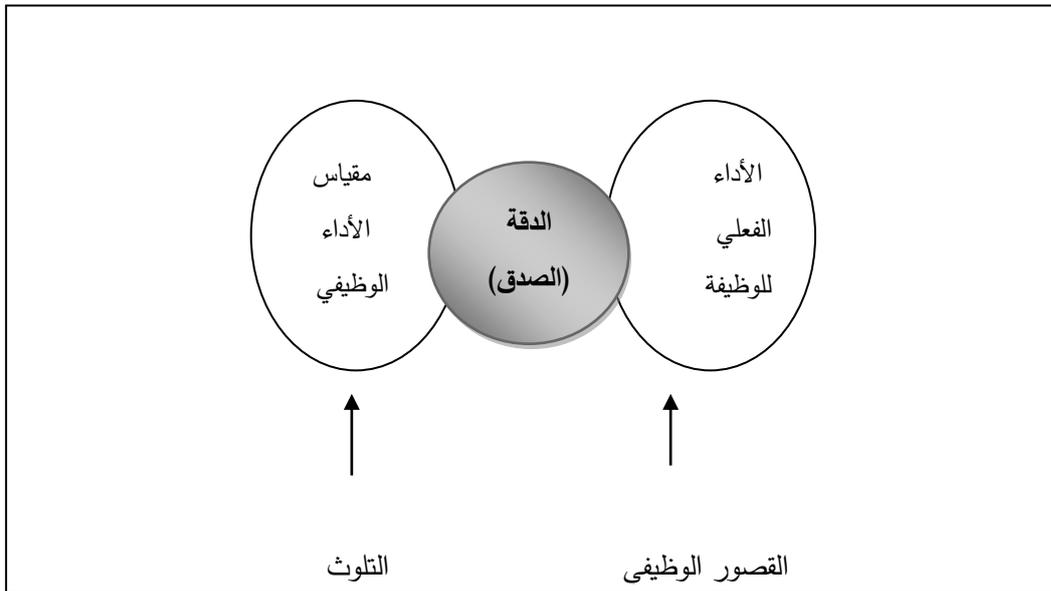
¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 149

2. معدلات توعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة؛
3. معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من الوحدات، يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة.¹

ويجب أن تتميز هذه المقاييس بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:²

- **الصدق (الدقة):** وهي السمة التي يجب أن يراعيها القائمين بتصميم المقياس، وذلك من خلال أن يتحققوا من أن الجوانب التي يمسها المقياس ذات أهمية، وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل، وذلك لأن عدم صدق المقياس يتحقق عند احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد، ولا تعبر عن سلوكه في العمل، وهذا الخطأ يعرف (بتلوث المقياس)، أما إذا كان هناك نقص في الجوانب التي يجب أن يشملها المقياس، فإن ذلك يطلق عليه (قصور المقياس)

شكل رقم (04): دقة مقياس الأداء



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، ص244

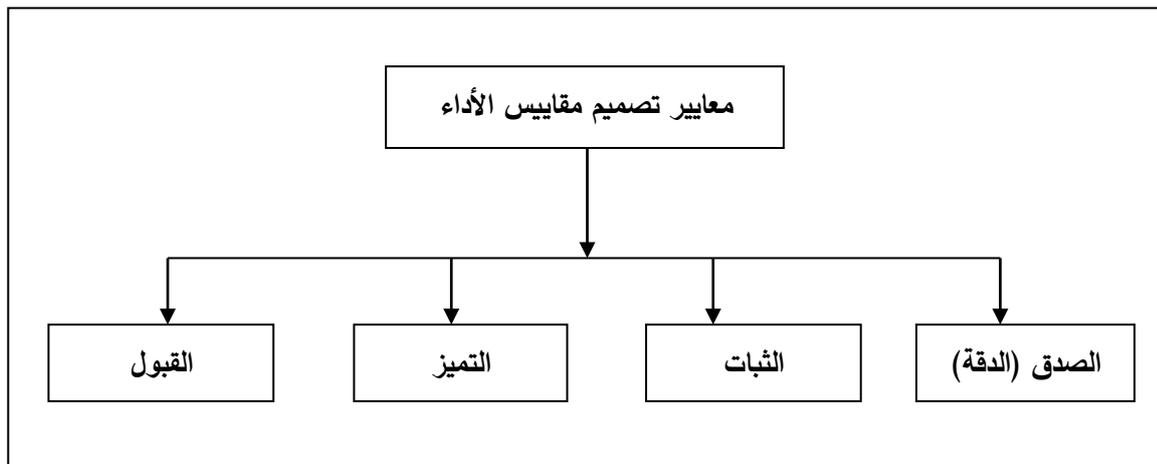
¹ فيصل حسونة، المرجع السابق، ص149

² طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص93

- **الثبات:** ويتعلق بالمقياس نفسه، وليس بالأداء، فقد يتغير أداء الفرد في العمل، أو قد يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء، ومثل هذا التغير ليس عيباً في المقياس نفسه، وإنما يكون كذلك إذا ما كان الأداء ثابتاً نسبياً، ولكم مقاييسه تعكس قيماً متفاوتة، نتيجة إهمال القائم بالقياس أو قلة خبرته، وتقاس درجة الثبات بحساب درجة الارتباط بين درجات أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالقياس؛
- **التمييز:** ويقصد به قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم، ويكون مطلوب تحديد الفروق الطفيفة بينهم في الأداء؛
- **القبول:** يقصد به مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستغرق مدة زمنية طويلة، كذلك قد لا يعتقد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين، وبصفة عامة فإن عدم قبول المقياس يعتبر أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والموظفين في تصميمه.¹

والشكل الموالي يبين معايير تصميم مقاييس الأداء الوظيفي:

شكل رقم (05): معايير تصميم مقاييس الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع سألقة الذكر

إضافة إلى هذه المعايير، تشير الدراسات الأكاديمية إلى وجود معايير أخرى تتمثل في:

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 246

- **الشفافية:** أي أن مقاييس الأداء يجب أن تتميز بالشفافية، وعدم التفرقة بين الموظفين، وذلك بتبني القائمين على هذه المقاييس للضوابط الخاصة بالشفافية لتفادي الازدواجية في الأداء؛
- **المشاركة:** لا بد على إدارة المنظمة من إشراك كافة العاملين في وضع تصميم مقاييس الأداء وذلك لتفادي مقاومة الأفراد عند تطبيقها.
- أن يكون المقياس سهل الاستخدام ومبسط

وحسب رأينا أن جوهر الأمر لا يكمن في مقياس الأداء نفسه، إنما المشكلة تكمن في مدى توافر الإرادة والرغبة في القياس من طرف كل العاملين بالمنظمة، ومدى تفعيل عملية القياس نفسها في العمليات الإدارية.

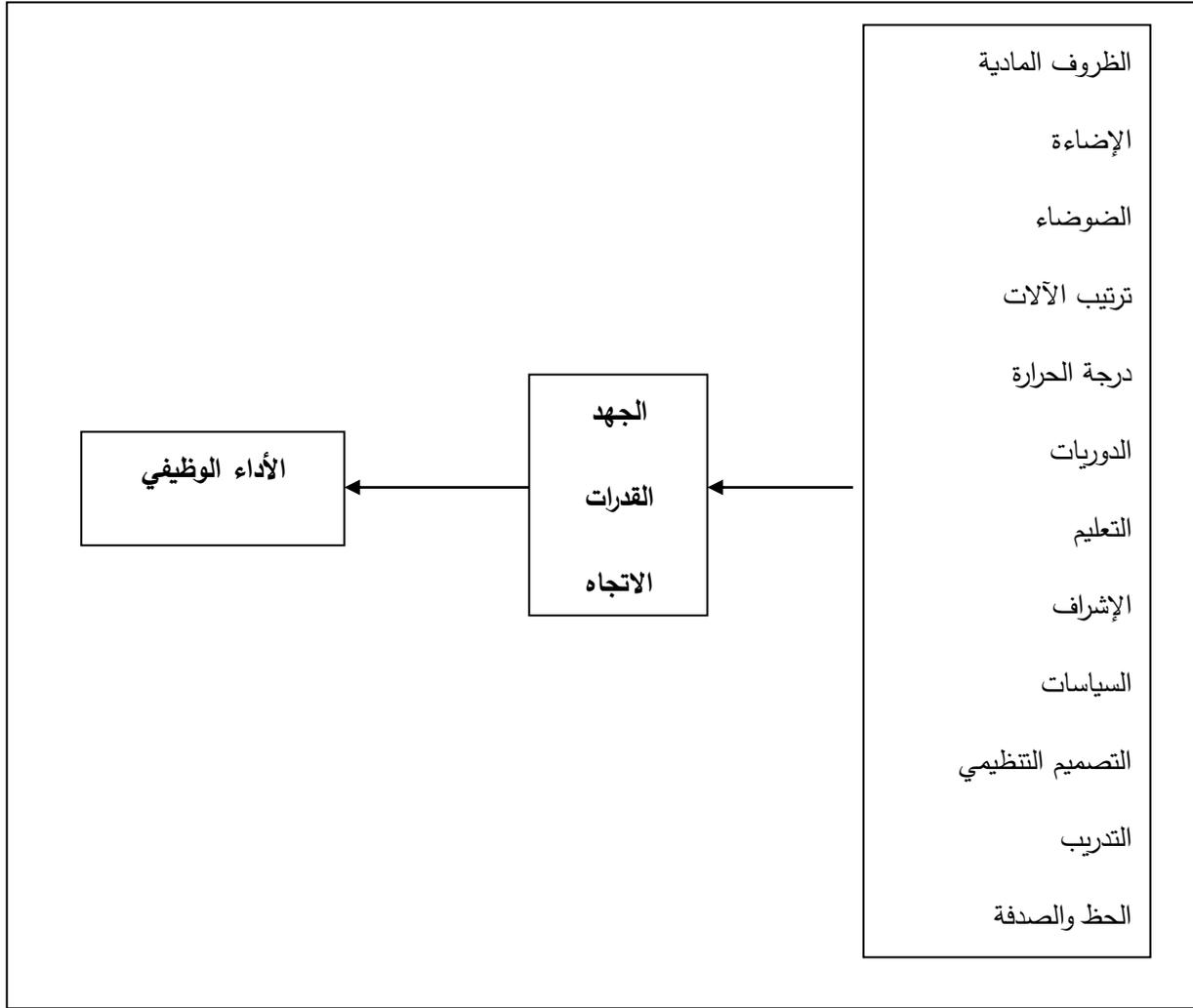
المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

أ. العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل¹. والشكل الموالي يبين العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي:

¹ راوية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 211

شكل رقم (06): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص212

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه من أكثر عوائق الأداء الموجودة ببيئة العمل شيوعاً هي: عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، ونمط الإشراف، الحرارة، والإضاءة وكذا الضوضاء وترتيب الآلات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

وبالتالي يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، على سبيل المثال أي عطل في أي آلة يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، وكذلك السياسات الغير واضحة ونمط الإشراف السيئ يمكن أن يؤثر على مسار الجهد المبذول من قبل الفرد.

ب. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي منها:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بُد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي؟¹
2. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها من خلال التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى؛²
3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء،³ كما يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم للمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم؛⁴
4. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: وذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة؛⁵
5. مراقبة سلوك كل موظف مع إبداء الملاحظة والتوجيه إن اقتضى الأمر ذلك لتطوير أداءه، فعندما تجد أن الموظفين يجدون تأدية عملهم فيجب إخبارهم بذلك وإذا كان أدائهم بحاجة إلى بعض التحسينات فيجب إطلاعهم على ذلك؛⁶

¹ منال فالح شامان السرحان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء

الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت، العراق، 2017، ص 23

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011، ص 158

³ المرجع السابق، ص 158

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2010، ص 361

⁵ لبنى زياد خالد الساكت، مرجع سبق ذكره، ص 37

⁶ ماجريت ماري جووتتك، ديفيد جووتتك، الأدوات الفعالة لمدير المستقبل، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، لبنان، 2001، ص 9

6. وجوب مناقشة ملخص تقرير الأداء مع الموظفين المعد بدقة وعناية من قبل المسؤول، وذلك خلال كل اجتماع لتطوير الأداء مع توضيح نقاط الضعف والقوة والاستماع إلى وجهات نظر الموظفين.¹

¹ المرجع السابق، ص 10

المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء Performance Evaluation أمراً هاماً بالنسبة للمنظمة والموظف فهو يمثل للمنظمة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفية على الوجه المطلوب أم لا، وتوضح للمنظمة من خلاله نقاط ضعف الموظف وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثم يتضح لها ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطور والتقدم في المنظمة أم لا.

ولقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي في الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة إلا منذ وقت قريب، ولو أن هناك منظمات لا تعتمد هذا الأسلوب، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على التحليل والدراسة، أو تعتمد بصفة غير رسمية.¹

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أ. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها من قبل الباحثين (منهم من أطلق عليها مصطلح نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين وغيرها)، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار قرار موضوعي حول قدرة الموظف في أداء مهام الوظيفة الموكلة إليه.²

يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء الوظيفي، حيث يتجه البعض إلى تعريفه وفق زاويتين:³

1. مدى أداء الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ومستوى الإنتاجية المحققة؛

2. مدى قدرتهم على التقدم، واكتساب فرص الترقية وزيادة الأجور.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص294

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

عمان، الأردن، 2013، ص331

³ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص188

وقد عرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه "عملية تقييم الفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل".

كما أن هناك تعريف آخر ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة".¹

وعُرف أيضاً أنه "أداء إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقاً، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم".²

أما **عبد الباقي 2001**، فقد عرف تقييم الأداء أنه "عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".³

وعرف **نصر الله 2001** عملية تقييم الأداء بأنها "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه، بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً".⁴

وقد أشار **Eric Campoy** إلى تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "جميع المواقف المعيارية والدوريات التي تقيس فيها المنظمة أداء كل فرد، يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفردية والجماعية وقرارات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة مثل قرارات المكافآت، التدريب، النقل".⁵

¹ عطا الله محمد تيسير الشريعة، د. غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 250

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 116

³ وفاء برهان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص 263

⁴ المرجع السابق، ص 263

⁵ E Campoy, E Maclouf, K Mazouli, gestion des ressources humaines, pearson, paris, 2008, p256

كما يقصد بتقييم أداء العاملين "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً".¹

وفي نفس المنحى يُعرف على أنه: "نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل".²

وورد تعريف آخر يعتبر عملية تقييم الأداء "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي" وبمعنى آخر "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".³

وحسب 1992 miller & turgeon فإن تقييم الأداء الوظيفي هو: نشاط رقابي يؤدي إلى إصدار حكم حول مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة.⁴

يعرفه بعض الباحثين على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً".⁵

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية مخططة ومنظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة يتم بموجبها قياس أداء العاملين ومراقبة تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة، مما يسمح بالحكم على كفاءتهم ومستوى نجاحهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص226

² Sekiou et autres, gestion des ressources humaines, de boekck université, bruxelles, 2èm édition, 2001

³ سير محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2008-2009، ص509

⁴ Nabil Kamali, l'évaluation du rendement des employés « cas d'une PME marocaine », thèse doctorat, université du Québec, canada, 2012, p7

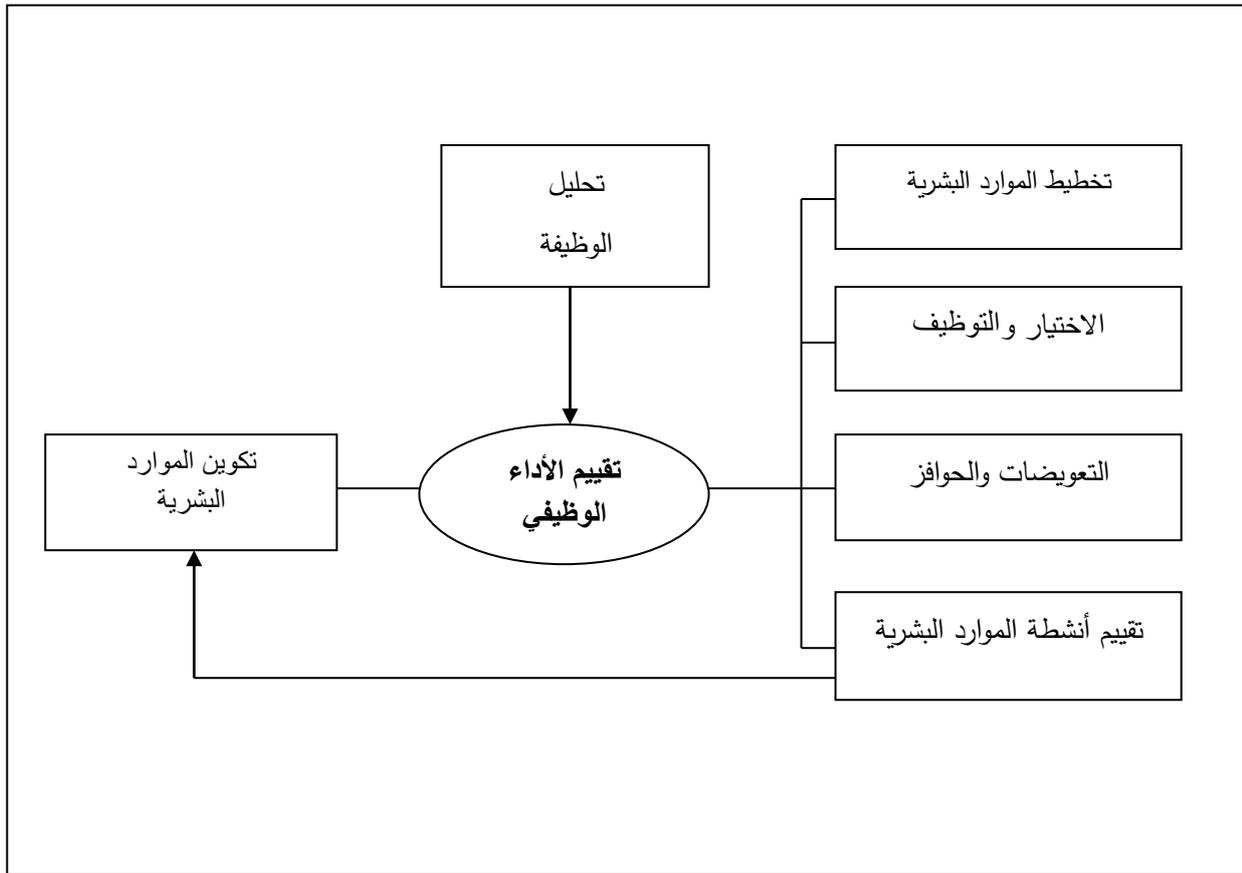
⁵ دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، وائل للنشر، 2008، ص270

ب. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

اكتسب موضوع تقييم أداء العاملين أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الحالية والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم ومهامهم وفق معطيات العمل.¹

كما تستمد عملية تقييم الأداء أهميتها من كونها مرتبطة مع كافة الوظائف، والسياسات والبرامج الأخرى لإدارة الموارد البشرية وتؤثر عليهم، أي أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في عدة مجالات أهمها: تحسين أداء الموظف واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والحوافز، ويعتبر أيضا أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية للموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (07): علاقة تقييم الأداء مع باقي الأنشطة لإدارة الموارد البشرية



Source : nabil kamali, op-cit, p8

¹ محمود خضير كاظم، د.ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص152

كما يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، أي أن التقييم يكشف نقاط الضعف والقوة في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد.¹

أما بخصوص أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين، فإن العاملين يعطون أهمية لمعرفة أجرهم الذي سيحصلون عليه وكذا العلاوات والزيادات المتوقعة خلال فترة خدمتهم، وهذه الزيادات تحدد على أساس الخبرة وكفاءة الشخص أثناء تأديته المهام الموكلة إليه، كما ويحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم إليهم وهذا ما يمكن أن توفره برامج تقييم الأداء للعاملين،² كما تظهر أهمية التقييم في دورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم أن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤدي بالتالي إلى توفير علاقات حسنة بينهم وبين الإدارة.³

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي وطرقه ومسئوليته

أ. خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:⁴

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة ذلك

بالتعاون مع المنظمة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به،

¹ عبد الله حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص 19

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 164

³ عطا الله محمد تيسير الشريعة، د. محمد محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 251

⁴ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 82-84

وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وتحديد الفترات التي يتم خلالها التقييم.

2. **مراقبة التقدم في الأداء:** في هذه المرحلة يكون التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات.

3. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.

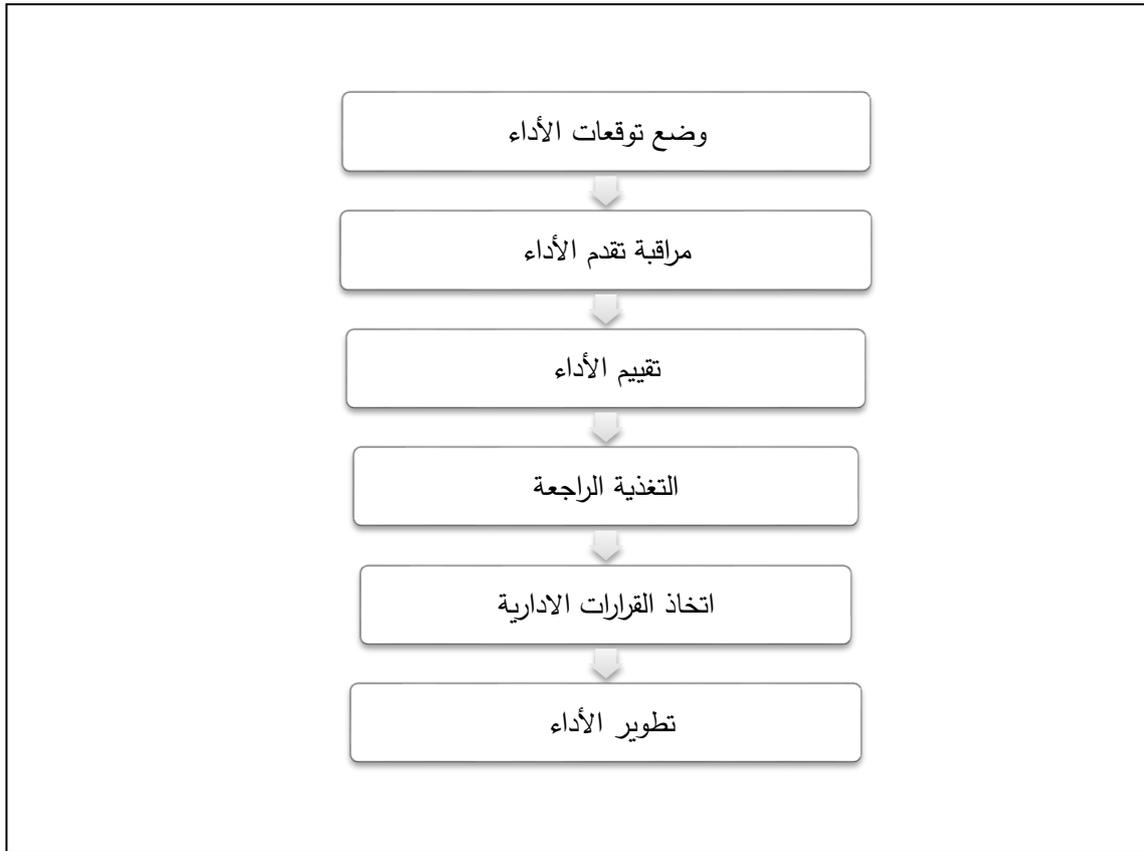
4. **التغذية العكسية:** ينبغي على الإدارة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير كفاءة العاملين، وبالتالي يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة نتائج تقييمه ومدى وصوله إلى المستوى المطلوب، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد التقييم:** تتعلق هذه القرارات بالترقية، التعيين... إلخ

6. **وضع خطط تطوير الأداء:** وهي آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس بشكل إيجابي على التقييم من خلال التعرف على كل المهارات والقدرات، وكذا قيم العاملين.

ونلخص هذه الخطوات في الشكل الموالي:

شكل رقم (08): مرحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع سالفة الذكر

ب. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لقياس وتحديد كفاءة العاملين في أداء أعمالهم، وهناك العديد من الطرق لتقييم الأداء وكل منظمة تختار الطريقة التي تراها مناسبة لها وفعالة وتوصلها لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها، كما هناك منظمات تستخدم أكثر من طريقة في آن واحد.

و يمكن الحكم على مدى فعالية طريقة معينة على أساس المعايير التالية:¹

- التطوير: تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات من الفعالية، التزويد بالتغذية العكسية والمساعدة على تخطيط الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي؛
- الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء والاستخدام؛

¹ Shimon Dolan, Tunia Saba, Susan Jackson, la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} édition, pearson éducation , paris, 2002, p292

- تقليل الأخطاء
 - التقييم: اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الأجر، الفصل من الخدمة ومن ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين والمصالح؛
 - العلاقات بين الأفراد: درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء
 - الانطلاق في التنفيذ: سهولة الإعداد والإنشاء داخل المنظمة.
- ويمكن تصنيف طرق تقييم الأداء الوظيفي إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما يلي:

1. الطرق التقليدية: ونذكر منها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** يتم تقييم الأداء بموجبها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة حسب أداء العامل (الجهد، السلوك، النتائج) وليست حسب خاصية معينة.¹
- **طريقة المقارنة الزوجية:** هي طريقة لترتيب العاملين من الأحسن إلى الأضعف، بحيث يقارن كل فرد مع آخر من أفراد الفريق (مقارنة بين فردين فقط)، وفي كل مرة يكون أحدهما متوقفاً يعطي علامة إيجابية، ويحدد ترتيب العامل بعدد العلامات الإيجابية التي يحصل عليها أثناء هذه العملية.²
- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذا الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة التي يعمل بها الأفراد ونوعها والإبداع والمعرفة بالمهام الوظيفية، والتعاون وغيرها من الخصائص.³

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 415

² Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron, question stratégique et opérationnelle des ressources humaines, gaitan morin éditeur, Québec, 1993, p392

³ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 166

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد، وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم أسلوب التوزيع الطبيعي، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعي، و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحى الطبيعي.¹
- 2. **الطرق الحديثة:** لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية واستخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام الأداء مركزا على الأداء الجماعي، ومن هذه الطرق نذكر ما يلي:
- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، ولا يعلم المقيم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.²
- **طريقة الوقائع الحرجة:** تعد هذه الطريقة من أحدث الطرق، حيث تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والايجابي، والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله، هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء.³
- **طريقة القوائم:** بموجب هذه الطريقة تجهز الإدارة نموذجا للتقييم، بناء على سلوك الموظفين وطبيعة وظائفهم، وتأتي هذه القائمة على شكل عبارات وصفية، تصف سلوك أو طبيعة عمل الموظف، وأمام كل وصف مربعان أحدهما نعم والآخر لا، يختار بينهما الموظف ما يتناسب مع صفات الموظف أو أدائه في العمل، وبعد انتهاء المقيم من تعبئة جميع البنود الواردة في

¹ محمود خضير كاظم، د. ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 159

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 355

³ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز

المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 203

النموذج يتم تسليمه إلى إدارة الموارد البشرية، فتعمل على تقييمها بناء على تحديد وزن أو قيمة للإجابات، بناءً على دليل خاص.¹

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة، والتي تتضمن ما يلي: يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة، ثم يجتمعون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها، بعدها إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.²

ج. مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي

تقع مسؤولية إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

1. **الرئيس المباشر:** بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين، فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشعرهم بالطمأنينة عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين، ومن أهم عيوبها إمكانية تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.³

2. **التقييم الذاتي:** حيث يقوم العامل بتقييم نفسه، يكون هذا التقييم نافعا حينما يرغب المشرف في إشراك الأفراد في عملية التقييم، تفيد هذه الطريقة في التعرف على جوانب القوة والضعف من طرف الموظف ومحاولته تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا.

¹ وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 271

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 142

3. **تقييم الزملاء:** يقوم كل شخص بتقييم زملاءه العاملين معه، وهذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها الرئيس المباشر أو المدير، لأن الزملاء يمكنهم رؤية جوانب أخرى لأداء بعضهم لا يراها المشرفين، بالتالي فإن هذه الطريقة تضمن نتائج أكثر مصداقية حيث يرى الزملاء كل الحقائق والصورة الطبيعية والمباشرة والمستمرة لأداء نظرائهم.¹
4. **التقييم عن طريق لجنة التقييم:** تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة ترى أن الرؤساء على قرب من كل العاملين، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهذا الأمر ليس متوفراً بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى "حصيلة جهاز مشترك"، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم، ثم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، يساعد ذلك على إعطاء التقييم شكل أفضل بعيد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله.²
5. **تقييم الأداء 360°:** للحد من الآثار السلبية للمصادر السابقة لتقييم الأداء، بادرت بعض المنظمات باستخدام مصدر يتسم بالشمول، وكما هو واضح من اسم هذا الأسلوب، فهو يهدف إلى إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداء الفرد من كافة الزوايا: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، بالإضافة إلى العامل نفسه، عادة يبلغ عدد المقيمين 12 فرداً ممن لهم علاقة مباشرة بعمل المرؤوس³

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 522-523

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 414

³ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات قسنطينة، مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعو منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 144

خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج التي حققها العامل وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، كما يمكن النظر إليه على أنه كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يمكن للفرد إنجازه في الظروف العادية.

وللارتقاء بالأداء الوظيفي إلى المستوى المرغوب، فلا بد من تفعيل عملية تقييم الأداء التي تتم من خلال قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.

من خلال ما تعرضنا له يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو العامل الجوهري و الأساسي الذي يقف عليه نجاح واستمرار منظمات الأعمال فهو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

الفصل الثالث: تأثير المناخ
التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة
التدريس بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي
1945 -قائمة-

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

تمهيد:

بعد التطرق للتأصيل النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في الفصول السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز قطاع التعليم العالي وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945.

حيث سنقوم بدراسة واقع تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس في الكلية، من خلال اختيار عينة عشوائية من الأساتذة موزعة على الأقسام الثلاثة في الكلية (قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم لتسيير).

وبغية الإلمام بكافة جوانب الدراسة الميدانية، قسمنا هذا الفصل إلى 4 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور أداة الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

قمنا بالدراسة الميدانية في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، وبالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لمعرفة كيفية تأثير المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس فيها، وسوف نتعرف في هذا المبحث على الكلية محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة جامعة 8 ماي 1945

وفقا للوثائق المتضمنة تطور جامعة 8 ماي 1945 قائمة، لاسيما المراسيم التنفيذية المرتبطة بذلك، أنشأت جامعة 8 ماي 1945 قائمة في شكل معهد وطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 172/86 المؤرخ في 5 أغسطس 1986 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقائمة، حيث كان المعهد في بداياته يضم 123 طالبا، يؤطّره 14 أستاذا (02 من جنسية جزائرية و12 من جنسيات أجنبية)، ليرقى إلى مركز جامعي في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 299/92 المؤرخ في 7 يوليو 1992 المتضمن إنشاء المركز الجامعي في قائمة، حيث كان المركز في بداياته يضم 2134 طالبا، يؤطّره 80 أستاذا، وكان يتكون من ثلاث معاهد هي:

- معهد الكيمياء الصناعية

- معهد الهندسة الميكانيكية

- معهد الميكانيك

في سنة 2001، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 273/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة، تضم 6487 طالبا، يشرف على تأطيرهم 174 أستاذا، وتتكون من ثلاثة كليات هي:

- كلية العلوم التقنية والهندسة

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

- كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

في سنة 2010، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16/10 المؤرخ في 12 يناير 2010، تم إعادة هيكلة جامعة 8 ماي 1945 قائمة، حيث تم تقسيم كلية العلوم التقنية والهندسة إلى ثلاث كليات هي: كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون وكلية العلوم والتكنولوجيا، كما تم تقسيم كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية إلى ثلاث كليات هي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ليصبح عدد الكليات المكونة للجامعة منذ تلك السنة إلى غاية سنة 2021 هو 07 كليات، موزعة على أربع مجتمعات كبرى، يدرس فيها 16104 طالبا في مرحلة التدرج (ليسانس وماستر)، مسجلين في 51 تخصصا في الليسانس و60 تخصصا في الماستر، يشرف على تأطيرهم 870 أستاذا، حسب ما جاء في الموقع الرسمي للجامعة (<https://vrdpo.univ-guelma.dz/fr/content/statistiques-2020-2021>)، في حين بلغ عدد طالبة الدكتوراه في سنة 2018/2017: 323 طالبا موزعين بين دكتوراه LMD ودكتوراه علوم.

واليوم تواصل الجامعة مجهوداتها ومهمتها النبيلة، سنة بعد سنة من أجل تطوير أدائها في جميع المجالات خاصة في مجالي البحث العلمي والتعليم، ساعية بذلك إلى مواكبة الطلب المتزايد على التعليم العالي، سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج، وهذا من أجل ضمان تكوين أكثر مرونة وفعالية، يتماشى مع متطلبات الواقع وسوق العمل، وبما يساهم في التنمية المحلية والوطنية في مختلف المجالات

المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أ. التعريف بالكلية:

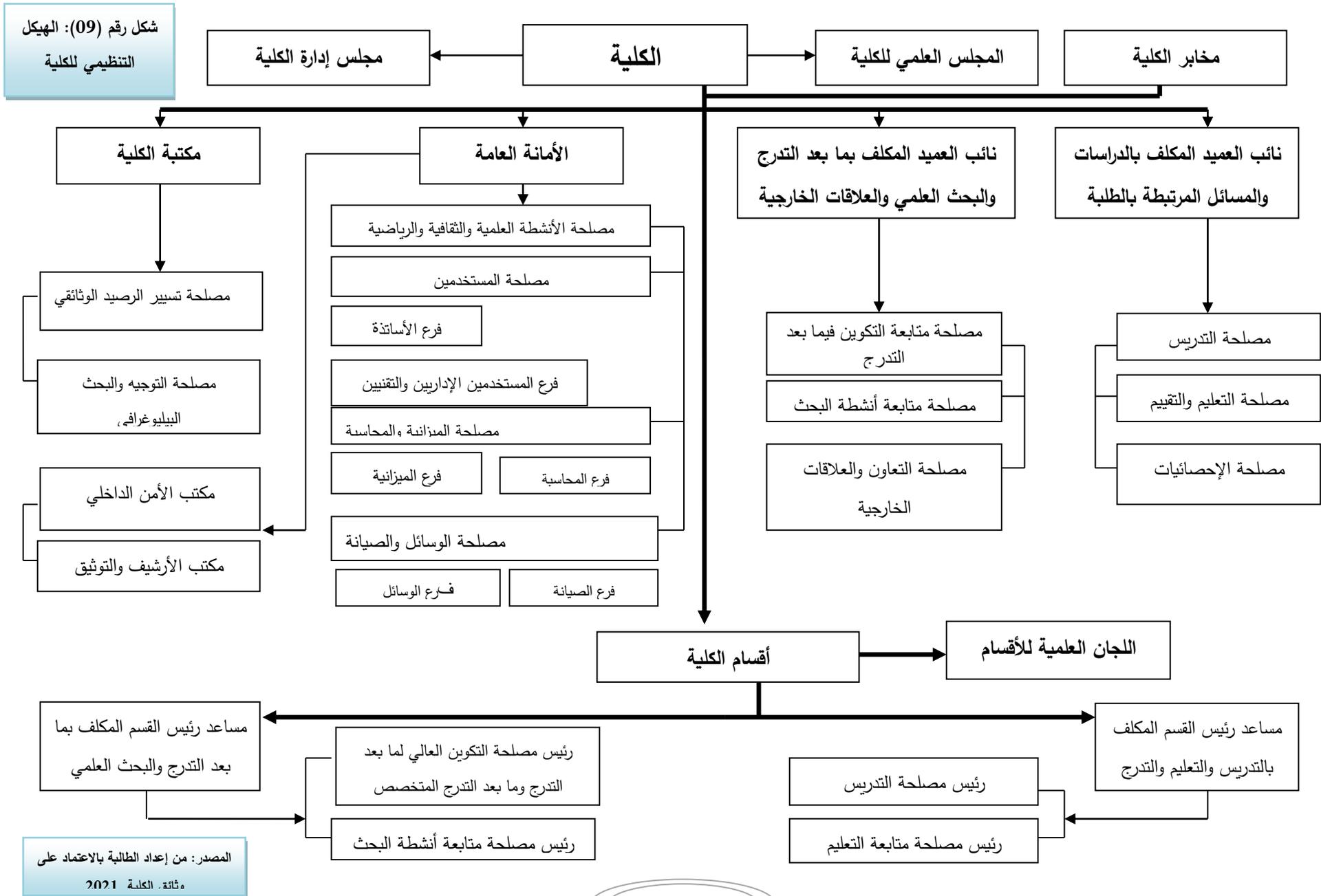
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي إحدى الكليات السبع المكونة لجامعة 8 ماي 1945 بقائمة، تأسست، في البداية، في شكل معهد للمحاسبة والضرائب في بداية الموسم الجامعي 1990/1991، والذي استقبل في تلك الفترة 114 طالبا يؤطّره 07 أساتذة دائمين، لتتحول إلى كلية في سنة 2001 بموجب المرسوم رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.¹ استنادا إلى الوثائق المستقاة من نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، تتكون الكلية، خلال السنة الجامعية 2020/2021 من 03 أقسام علمية: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير، وهي تعرض التكوين في 18 تخصصا علميا، منها 09 تخصصات في الليسانس و09 تخصصات في الماستر، كما تعرض التكوين في الدكتوراه في فروع العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبة، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين فيها، خلال هذا الموسم: 2143 طالبا، منهم طالبا 1589 مسجلا في طور الليسانس و554 طالبا مسجلا في طور الماستر، يشرف على تأطيرهم 112 أستاذا.

ب. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للكلية في الشكل الموالي:

¹ رفيق زراولة ، مساهمة التعليم الجامعي في تنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، الجزائر، مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى تاسكا الدولي الثالث للشراكة والتنمية، المعهد التركي العربي للدراسات الاستراتيجية، 20-24 ديسمبر 2017، تركيا.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-



تتكون الكلية من:¹

1. مجلس إدارة الكلية

يتكون مجلس الكلية من:

- عميد الكلية رئيسا
- رئيس المجلس العلمي للكلية
- رؤساء الأقسام
- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى
- ممثل الطلبة من كل قسم
- ممثلين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين و عمال المصالح

يؤدي مجلس الكلية برأيه و توصياته فيما يلي:

- أفاق تطوير الكلية
- برمجة أعمال التكوين
- أفاق التعاون العلمي الوطني و الدولي
- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف
- مشروع ميزانية الكلية
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية
- مشاريع العقود و اتفاقيات الدراسات و الخبرة و تقديم الخدمات التي تضمنها الكلية
- تسيير الكلية و دراسة التقرير السنوي لنشاطات الكلية

2. المجلس العلمي للكلية

يضم المجلس العلمي للكلية الأعضاء الآتيين:

- العميد

¹ المصدر: وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2021

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- نواب العميد
 - رؤساء الأقسام
 - رؤساء اللجان العلمية للأقسام
 - ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة من كل قسم
 - مسؤول المكتبة
- و يبدي المجلس العلمي للكلية آرائه و توصياته فيما يلي:

- تنظيم التعليم و محتواه
 - تنظيم أشغال البحث
 - اقتراح برامج البحث
 - اقتراح فتح شعب ما بعد التدرج و تمديدها و / أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها
 - مواصفات الأساتذة و الحاجات إليهم
3. العمادة

تضم تحت سلطتها:

- **العميد:** هو المسؤول الأول على الكلية و الأعلى في السلطة الهرمية للهيئة الموظفة ، يشرف على تسيير شؤون الكلية ، كما له تفويض الإمضاء من طرف مدير الجامعة في بعض الجوانب الإدارية و حسب المادة 33 من المرسوم التنفيذي 273/01 المؤرخ في 2001/09/18 والمتضمن إنشاء جامعة قالمة .
- فإن العميد يعين من بين الأساتذة الممارسين المنتمين إلى رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي

من مهام العميد:

- أمر بالصرف ثانوي لإعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة
- يتقلد السلطة السلمية و يمارسها على جميع الموظفين الموضوعين تحت سلطته

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية و يتولى تنفيذ قراراتها
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

مهامه:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم

مصالح نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
- مصلحة متابعة أنشطة البحث
- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

مهامه:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

مصالح نيابة العميد المكلف بالدراسات وشؤون الطلبة:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- مصلحة التدريس
- مصلحة التعليم والتقييم
- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه
- الأمانة العامة للكلية

مهام الأمانة العامة للكلية:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية

مصالح الأمانة العامة للكلية:

- مصلحة المستخدمين
- مصلحة الميزانية والمحاسبة
- مصلحة الوسائل والصيانة
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية و الرياضية

• الأقسام:

جدع مشترك و تتفرع عنه: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير و قسم العلوم التجارية

- مكتبة الكلية: تعتبر المكتبة الرئيسية للكلية والمتواجدة على مستوى الكلية، من أهم مكتبات جامعة قلمة، حيث تستجيب لمعظم متطلبات أسرة الكلية من أساتذة وباحثين وطلبة. بمعدل الكتب 8 كتاب لكل طالب، تتكفل مكتبة الكلية بما يأتي:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- اقتراح اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعين
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي و إخضاعه باستمرار لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة و الأساتذة
- مساعدة الطلبة و الأساتذة في بحوثهم الببليوغرافية

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
 - مصلحة التوجيه و البحث الببليوغرافي
- ج. مهام الكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها
- المشاركة في التكوين المتواصل

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على المنهج المتبع في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها وكذا تحديد المجتمع والعينة، فضلا عن تبيان أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومتغيراتها

أ. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والنتائج التي نسعى للوصول إليها من خلالها، فقد استخدمنا ثلاثة مناهج تتمثل في: المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي، التي سنحاول من خلالها وصف وتقييم واقع المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس.

ب. متغيرات الدراسة:

تتلخص متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما تابع والآخر مستقل والممثلين فيما يلي:

1. المتغير المستقل: المناخ التنظيمي، ويرمز له في الدراسة لإحصائية ب: X، والذي تم تقسيمه إلى ثمانية متغيرات مستقلة (08 أبعاد) كما يلي:

- الهيكل التنظيمي: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x1

- نمط القيادة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x2

- نظم الاتصال: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x3

- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x4

- الحوافز: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x5

- التدريب: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x6

- التقنية والتكنولوجيا: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x7

- نظم وإجراءات العمل: ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: x8

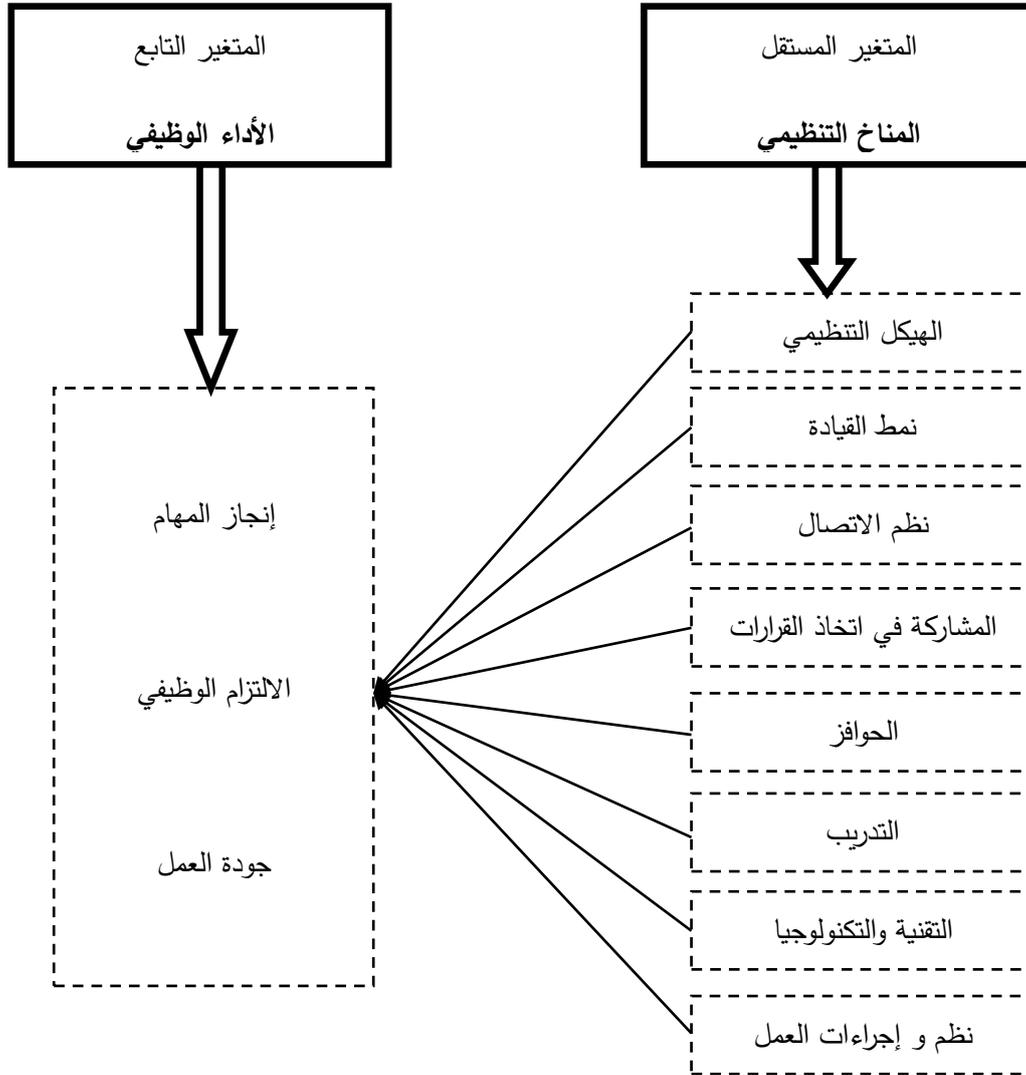
2. المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي لهيئة التدريس ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: Y

والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة متغيرات تابعة كما يلي:

- إنجاز المهام - جودة العمل - الالتزام الوظيفي

ج. نموذج الدراسة:

شكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

د. مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة من قبل الباحث.

وبالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قائمة، و البالغ عددهم 112 أستاذ دائم.

د. عينة الدراسة:

قبل لجوئنا إلى اعتماد عينة للدراسة، سعينا من خلال بحثنا إلى القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة، نظرا لصغر حجمه، إلا أننا واجهنا صعوبات كبيرة في سبيل تحقيق ذلك، تمثلت في عزوف الكثير من الأساتذة عن قبول الإجابة على عبارات الاستبيان، مما اضطرنا إلى التوجه نحو المعاينة.

وعليه، قمنا باختيار عينة عشوائية، كجزء من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائصه وصفاته، بلغ حجمها 70 أستاذا دائما (61.40% من مجتمع الدراسة)، قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم استرجع منها 40 استمارة، وتم استبعاد 4 استمارات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، وعليه فقد بلغ حجم العينة 36 مفردة وهو ما يمثل نسبة 31.58% من حجم المجتمع، وفي ما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

جدول رقم (03): الاستمارات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستمارات الموزعة	70
الاستمارات المسترجعة	40
الاستمارات الملغاة	4
الاستمارات المعتمدة في الدراسة	36

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

أ. أداة الدراسة:

من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تم الاعتماد على الاستمارة من أجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل، حيث احتوت على رسالة تحث المبحوثين على الإجابة بكل دقة وموضوعية، وجزأين من الأسئلة، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، بينما قسم الجزء الثاني إلى محورين، حيث كانت عبارات المحور الأول حول المناخ التنظيمي وعبارات المحور الثاني حول الأداء الوظيفي، كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (04): المحاور الأساسية والفرعية للدراسة

الأجزاء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	-	البيانات الشخصية	05-01
الجزء الثاني	المحور الأول المتغير المستقل المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	07-01
		نمط القيادة	14-08
		نظم الاتصال	24-15
		المشاركة في اتخاذ القرارات	32-25
		الحوافز	37-33
		التدريب	41-38
		التقنية والتكنولوجيا	46-42
		نظم واجراءات العمل	53-47
		إنجاز المهام	61-54
		الالتزام الوظيفي	66-62
الأداء الوظيفي	74-66	جودة العمل	
المحور الثاني المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الطالبة

وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت 'Likert' الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تقسيم المقياس إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت

الفئات	درجات مقياس ليكارت
[1,80 – 01]	غير موافق بشدة
[2,60 – 1,81]	غير موافق
[3,40 – 2,61]	محايد
[4,20 – 3,41]	موافق
[05 – 4,21]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. أساليب المعالجة الإحصائية:

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج 'spss' النسخة 25، وقد استعنا لتحليل النتائج بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، القسم)، وكذا إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه؛
- معامل الثبات الفا كرونباخ: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- اختبار كواموغروف-سمرنوف: لإختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج؛
- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، واستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة؛
- اختبار فيشر: من أجل اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة في القطاع، القسم.

ج. صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحليل نتائج فقرات الاستمارة يجب التأكد من أن الاستمارة التي تم إعدادها تصلح كمقياس يمكن أن يقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، من خلال التأكد من صدق وثبات الاستمارة، لهذا تمت الاستعانة بمجموعة الاختبارات التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، لكل عبارة مع بعدها، ويمكن توضيح ذلك في الجداول الموالية:

- حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور المناخ التنظيمي:

جدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,572	هناك توضيح مسبق للهيكل التنظيمي لكليتك	01
0,000	0,668	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها	02
0,000	0,683	هناك توضيح مسبق لسياسات كليتك	03
0,000	0,783	يتوافر في كليتك وصف واضح للوظائف	04
0,000	0,787	هناك مستوى عال من التعاون في كليتك بين المستويات التنظيمية	05
0,000	0,739	لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملك بالطريقة المناسبة	06
0,000	0,706	خطوط السلطة في تعاملكم مع مسؤوليكم واضحة	07

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (08):الصدق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08 تشجع القيادة الإدارية في كليتك المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	0,708	0,000
09 يشجع المسؤولون في كليتك المناقشة الجماعية لأساليب العمل	0,793	0,000
10 يعامل المسؤولون في كليتك جميع الأساتذة بعدالة	0,863	0,000
11 تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالثقة المتبادلة	0,871	0,000
12 تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالاحترام المتبادل	0,811	0,000
13 تهتم القيادة الإدارية في كليتك بالمشاكل الشخصية للأساتذة	0,757	0,000
14 تعامل القيادة الإدارية في كليتك الأساتذة بشكل إنساني مناسب	0,822	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "نمط القيادة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (09):الصدق الداخلي لعبارات بعد نظم الاتصال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,850	الاتصالات داخل الكلية تسيير في جميع الاتجاهات	15
0,000	0,803	تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها من إدارة الكلية بكل سهولة	16
0,005	0,437	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال النازل	17
0,001	0,502	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الصاعد	18
0,146	0,234	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الأفقي	19
0,000	0,699	تعتمد الكلية على الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	20
0,000	0,770	تبذل إدارة الكلية جهدها لإزالة معوقات الاتصال	21
0,000	0,710	هناك إمكانية الاتصال بسهولة بالمسؤولين والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهك	22
0,000	0,651	نظام الاتصالات السائد بالكلية يتميز بسرعة المعلومات المتدفقة	23
0,000	0,642	تنظم إدارة الكلية اجتماعات مع الأساتذة لشرح مختلف القرارات الوزارية وقرارات رئاسة الجامعة ومن أجل الاستماع إلى آرائهم	24

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون للعبارات 15، 16، 17، 18، 20، 21، 22، 23، 24 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه، ما عدا العبارة 19 عند مستوى دلالة أكبر من 0,05 بقيمة 0,146 أي هذه العبارة تتمتع بدرجة صدق أقل، وبالتالي تحذف لضمان صحة النتائج.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,724	يتمتع الأساتذة بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسئولياتهم	25
0,000	0,754	يشارك الأساتذة في مناقشة مشكلات العمل البيداغوجية والإدارية ووضع حلول لها	26
0,000	0,844	يشارك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بطريقة العمل	27
0,000	0,605	تنظم إدارة الكلية اجتماعات دورية يشارك فيها الأساتذة لحل مشكلات العمل المستجدة	28
0,000	0,712	تعتبرون أن اللجان البيداغوجية آلية ناجحة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية	29
0,000	0,751	تعتبرون أن المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) آليات فعالة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية	30
0,000	0,851	تتمتع اللجان البيداغوجية بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات البيداغوجية	31
0,000	0,767	تتمتع المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية	32

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,709	الدخل الذي أتقاضاه ملائم	33
0,000	0,741	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي تتقدم بها لإدارتك	34
0,000	0,798	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين في المناصب العليا	35
0,000	0,799	تهتم إدارة الكلية بالجانب المعنوي للأستاذ	36
0,000	0,746	يوجد اهتمام بتنظيم نشاطات اجتماعية كالرحلات مثلا لفائدة الأساتذة	37

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "الحوافز" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (12):الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,762	تعمل الكلية على إشراككم في دورات تكوينية في مجال اختصاصكم	38
0,000	0,853	هناك فرص للحصول على منح تكوينية خارج البلاد لجميع الأساتذة	39
0,000	0,834	فرص مواصلة التكوين أثناء الخدمة متاحة	40
0,000	0,714	توفر الكلية برامج تكوينية حول التقنيات الجديدة في مجال عملكم	41

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "التدريب" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (13):الصدق الداخلي لعبارات بعد التقنية والتكنولوجيا

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,568	تعتمدون على التقنيات الحديثة في أداء مهامكم البيداغوجية والعلمية (التدريس، التأطير...)	42
0,000	0,873	الوسائل التكنولوجية متوفرة ومتاحة في الكلية	43
0,000	0,922	تتماشى التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية مع التطورات البيئية	44
0,000	0,863	يتم تطوير التقنيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية بشكل مستمر	45
0,000	0,881	تتلائم التقنيات المعتمدة مع طبيعة العمل (التدريس، التأطير...)	46

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "التقنية والتكنولوجيا" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (14):الصدق الداخلي لعبارات بعد نظم وإجراءات العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,587	يقوم المسؤولون الإداريون بإعداد جداول زمنية مرنة	47
0,000	0,742	رزمة الاجتماعات البيداغوجية واضحة	48
0,000	0,716	يتيح العمل في الكلية فرص التجديد والابتكار في طريقة التدريس	49
0,000	0,901	عدد ساعات العمل تناسبكم	50
0,000	0,761	تتيح إجراءات العمل في الكلية للأساتذة الحصول على الإجازات	51
0,000	0,850	يوجد على مستوى الكلية دليل تنظيمي يحدد ويوضح قواعد العمل وإجراءاته	52
0,000	0,754	تتوفر الكلية على إجراءات وميكانيزمات تحقيق السلامة المهنية	53

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد "نظم وإجراءات العمل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه..

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

• حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء الوظيفي:

جدول رقم(15):الصدق الداخلي لعبارات بعد إنجاز المهام

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,573	مدة الحصص البيداغوجية (تدريس، تأطير...) تسمح بالقيام بالمهام بشكل جيد	54
0,624	0,08	رزمة الحصص البيداغوجية (تدريس، تأطير...) تسمح لكم بالمشاركة الدائمة فيها	55
0,004	0,446	تساهم الاجتماعات البيداغوجية في حل مشكلات العمل	56
0,098	0,266	لا يواجه الأساتذة معيقات أثناء تأديتهم لعملهم (التدريس، التأطير..)	57
0,000	0,586	تأخر الطلبة عن الحصة البيداغوجية بدقائق يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي	58
0,000	0,569	لا تواجهون معيقات في إتمام أبحاثكم العلمية	59
0,290	0,171	تمكنتم من خلال أبحاثكم العلمية من تقديم اقتراحات عملية لحل مشكلات التنمية المحلية	60
0,001	0,505	الاقتراحات والتوصيات العملية لحل مشكلات التنمية المحلية لا تبقى دائما حبيسة أدرج الكلية	61

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون للعبارات 54، 56، 58، 59، 61 دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,05، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه، أما العبارات 55، 57، 60 فهي عند مستوى دلالة أكبر من 0,05 بقيمة 0,624 ، 0,098 ، 0,290 ، على التوالي، أي هذه العبارات تتمتع بدرجة صدق أقل، وبالتالي تحذف لضمان صحة النتائج.

جدول رقم (16):الصدق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,576	المشاركة في الاجتماعات والمداولات بشكل الحالي ضروري	62
0,000	0,773	في حالة الغياب المفاجئ عن العمل تعملون على الاتصال بالإدارة مباشرة	63
0,000	0,755	تردون على كل الاستفسارات التي ترسل إليكم من قبل الإدارة في حالة تقصيركم في أداء مهمة ما	64
0,001	0,523	تأخر الأستاذ عن حصص المحاضرات بدقائق لا يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي	65
0,000	0,686	في حالة تأخركم في إنجاز عمل ما تقدمون تبريرات للمسؤولين دون طلب منهم	66

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قالمة-

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الالتزام الوظيفي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا البعد.

جدول رقم (17):الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,001	0,514	في ظل المدة الزمنية (1سا) للدروس تفتحون المجال للمناقشة مع الطلبة	67
0,243	0,189	تعتبرون أن المدة الزمنية (1سا) كافية لتقديم أي نشاط بيداغوجي بجودة عالية	68
0,000	0,675	تقابلون الأخطاء العلمية الطلبة بفتح الحوار معهم حول أخطائهم	69
0,000	0,681	يمكنكم تدريس أي مقياس في مجال تخصصكم	70
0,003	0,453	تتوفرون على مكتب خاص لاستقبال الطلبة من الإجابة عن انشغالاتهم	71
0,001	0,488	عدد الطلبة في الكلية (الشعبة أو التخصص) مناسب لتقديم تعليم ذو جودة عالية	72
0,000	0,672	تشاركون في مشاريع بحث تخدم التنمية المحلية	73
0,213	0,201	في ظل جو العمل السائد حالياً في الكلية من الصعب التعامل مع مختلف الأزمات والمشكلات	74

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون للعبارات 67، 69، 70، 71، 72، 73 دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه، أما العبارات 68، 74 فهي عند مستوى دلالة أكبر من 0,05 بقيمة 0,243 ، 0,213، على التوالي، أي هذه العبارات تتمتع بدرجة صدق أقل، وبالتالي تحذف لضمان صحة النتائج.

تأسيساً على ما سبق، أصبح تصميم الاستمارة النهائي كما يلي:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (18): تفصيل الاستبيان المصحح

العبارات	المتغيرات الفرعية	المحاور الأساسية	الأجزاء	
05-01	البيانات الشخصية	-	الجزء الأول	
07-01	الهيكل التنظيمي	المحور الأول المتغير المستقل المناخ التنظيمي	الجزء الثاني	
14-08	نمط القيادة			
23-15	نظم الاتصال			
31-24	المشاركة في اتخاذ القرارات			
36-32	الحوافز			
40-37	التدريب			
45-41	التقنية والتكنولوجيا			
52-46	نظم واجراءات العمل			
57-53	إنجاز المهام			المحور الثاني
62-58	الالتزام الوظيفي			المتغير التابع
68-62	جودة العمل	الأداء الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة

2. ثبات أداة الدراسة:

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0 و 1)، وكلما ارتفعت قيمته واقتربت من 1 دل ذلك على ثبات الاستمارة وملائمتها لأغراض الدراسة.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (19): قيم معامل الثبات Alpha Cronbach

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
7	0,914	الهيكل التنظيمي
7	0,911	نمط القيادة
9	0,915	نظم الاتصال
8	0,909	المشاركة في اتخاذ القرارات
5	0,914	الحوافز
4	0,911	التدريب
5	0,922	التقنية والتكنولوجيا
7	0,917	نظم وإجراءات العمل
5	0,914	إنجاز المهام
5	0,922	الالتزام الوظيفي
6	0,918	جودة العمل
52	0,906	عبارات المناخ التنظيمي
16	0,911	عبارات الأداء الوظيفي
68	0,933	إجمالي عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل الأبعاد تحقق الثبات يقيم أكبر من 0,9، وهذا أكبر من مستوى الاعتمادية الذي يقدر بـ: 0,6 أي 60 %، وبلغ معامل الثبات لإجمالي عبارات الاستمارة 0,933، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

3. اختبار اعتدالية التوزيع:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على نوعية الاختبارات التي ستستخدم لاختبار الفرضيات، حيث قمنا بالاعتماد على اختبار كولموغوروف-سمرنوف وكذا اختبار شابيرو-ويلك. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (20): اختبار اعتدالية التوزيع

اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-wilk		اختبار كولموغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov		البيان
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	
0,541	0,974	0,200	0,080	المحور الأول
0,098	0,949	0,200	0,116	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من 0,05، ومنه نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور أداة الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، باستخدام برنامج spss، وذلك بغية الحصول على النتائج التي تعكس أبعاد المناخ التنظيمي، وجودة الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة قالمة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الجزء الأول من الاستمارة والمتعلقة بالبيانات الشخصية .

أ. توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
58,3	21	نكر
41,7	15	أنثى
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25.00

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 58,3 % من إجمالي عينة الدراسة وبتعداد 21 مفردة، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 41,7 % وبتعداد 15 مفردة.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

ب. توزيع مفردات العينة حسب العمر:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
0	0	أقل من 30 سنة
41,7	15	من 30 إلى 40 سنة
44,4	16	من 40 إلى 50 سنة
13,9	5	أكبر من 50 سنة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الأساتذة هم من الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 44,4 % بتعداد 16 مفردة، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 41,7 % بتعداد 15 مفردة، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 13,9 % بتعداد 5 مفردات، وهذا يدل على غلبة فئة الأساتذة المنتمين إلى الفئة العمرية (30 سنة إلى 50 سنة)، وهذا مؤشر إيجابي، في اعتقادنا، يدل على الديناميكية التي يمكن أن تسود المناخ التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

ج. توزيع مفردات العينة حسب الرتبة العلمية:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (23) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
8,3	3	أستاذ
55,6	20	أستاذ محاضر أ
19,4	7	أستاذ محاضر ب
16,7	6	أستاذ مساعد أ
0	0	أستاذ مساعد ب
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن رتبة أستاذ محاضر أ شكلت النسبة الأكبر حيث مثلت 55,6% من إجمالي عينة الدراسة، تليها رتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 19,4 % ، وتأتي في المرتبة الثالثة رتبة أستاذ مساعد أ بنسبة 16,7 % من إجمالي العينة، وفي الأخير نجد رتبة أستاذ بنسبة 8,3 % من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ومنه نستنتج نسبة الأساتذة من مصف الأستاذية (أستاذ، أستاذ محاضر أ وأستاذ محاضر ب) بلغت 83.33% من مجموع مفردات العينة، وهذا مؤشر إيجابي في الرفع من جودة العملية التعليمية في الكلية وفي مستوى البحث العلمي.

د. توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخدمة في القطاع:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في القطاع:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في القطاع

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2,8	1	أقل من 05 سنوات
22,2	8	من 05 إلى 10 سنوات
52,8	19	من 10 إلى 15 سنة
22,2	8	أكبر من 15 سنة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52,8 % من الأساتذة المكونين لعينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة، وهذا عامل يؤثر إيجابا على المناخ التنظيمي من خلاله تحقيق نسبة تفاعل وانسجام كبيرة بين الأساتذة، تليها كل من الفئة العمرية من 05 إلى 10 سنوات، والفئة العمرية الأكبر من 15 سنة الأساتذة بنسبة 22,2 %، لكل منهما، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين لا تتعدى عدد سنوات خدمتهم في القطاع 5 سنوات: 2,8 % (أستاذ واحد محول من جامعة أخرى)، ومرد ذلك إلى أن الكلية لم تقم بالتوظيف الخارجي منذ سنة 2015.

هـ. توزيع مفردات العينة حسب القسم:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير القسم:

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب القسم

النسبة المئوية %	التكرار	القسم
47,2	17	علوم التسيير
22,2	8	علوم تجارية
30,6	11	علوم اقتصادية
100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأساتذة من العينة الذين ينتمون إلى قسم علوم التسيير بلغت 47,2 % بتعداد 17 أستاذ، تليها نسبة 30,6 % من العينة الإجمالية ينتمون إلى قسم العلوم

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

الاقتصادية بتعداد 11 أستاذ، وفي الأخير يأتي الأساتذة الذين ينتمون لقسم العلوم التجارية بنسبة 22,2 % بتعداد 8 أساتذة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

أ. تحليل بيانات محور المناخ التنظيمي:

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي، والمتحصل عليها من برنامج SPSS والتي سنقوم بعرضها وتحليلها.

1. بعد الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	1	0,961	3,86	هناك توضيح مسبق للهيكل التنظيمي لكليتك	01
محايد	6	0,979	3,11	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها	02
محايد	7	1,018	2,64	هناك توضيح مسبق لسياسات كليتك	03
موافق	2	1,056	3,83	يتوافر في كليتك وصف واضح للوظائف	04
موافق	5	0,894	3,67	هناك مستوى عال من التعاون في كليتك بين المستويات التنظيمية	05
موافق	4	0,951	3,69	لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملك بالطريقة المناسبة	06
موافق	3	0,889	3,81	خطوط السلطة في تعاملكم مع مسؤوليكم واضحة	07
موافق	/	0,464	3,51	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (26) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الهيكل التنظيمي، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " هناك توضيح مسبق للهيكل التنظيمي لكليتك" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق بمتوسط حسابي قدره: 3,86 وانحراف معياري قدره: 0,961، وهذا يدل على أن إدارة الكلية توفر وصف

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

للهيكل التنظيمي الخاص بالكلية في متناول الأساتذة للإطلاع عليه ومعرفة مختلف مستوياته، وهذا مؤشر إيجابي في توفير المناخ التنظيمي المساعد على العمل.

العبارة 02: " الهيكل التنظيمي الحالي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد بمتوسط حسابي قدره 3,11 وانحراف معياري قدره 0,979، وذلك يدل على أن الأساتذة ليسوا على دراية بالطريقة التي يصمم على أساسها الهيكل التنظيمي وما إذا كانت طريقة تصميمه تراعي طبيعة ومهمة وأهداف الكلية أو لا.

العبارة 03: " هناك توضيح مسبق لسياسات كليتك" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد بمتوسط حسابي قدره: 2,64 وانحراف معياري قدره: 1,018، وهذا راجع إلى عدم دراية الأساتذة بما إذا كانت السياسات العامة للكلية معلنة أو لا.

العبارة 04: " يتوافر في كليتك وصف واضح للوظائف" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 3,83 وانحراف معياري قدره: 1,056، وذلك راجع إلى أنه هناك بطاقة وصف وظيفي على مستوى الكلية توضح فيها مهام ومسؤوليات كل فرد، مما يساعد ذلك كل فرد على الفهم الجيد لمتطلبات وظيفته، وهذا يمكن أن يزيد من فعالية المناخ التنظيمي السائد.

العبارة 05: " هناك مستوى عال من التعاون في كليتك بين المستويات التنظيمية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الإيجابي (الموافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3,67 وانحراف معياري قدره 0,894 ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هناك انسجام بين أساتذة الكلية، وهذه النقطة تنعكس إيجابيا على المناخ التنظيمي السائد .

العبارة 06: " لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملك بالطريقة المناسبة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق بمتوسط حسابي قدره : 3,69 وانحراف معياري قدره: 0,951، وهذا راجع إلى عمل إدارة الكلية وفق مبدأ تمكين الأفراد كل في مجال اختصاصه لتحقيق أهدافهم وأهداف الكلية، وهذا يزيد من رضا الأساتذة ودافعيتهم نحو تقديم الأفضل.

العبارة 07: " خطوط السلطة في تعاملكم مع مسؤوليكم واضحة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,81 بانحراف معياري قدره: 0,889، يفسر ذلك بأن السلطات

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

والمسؤوليات والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين تنظمها لوائح العمل مما يزيد من وضوحها، ويخفض درجة التداخل في المهام.

ومنه من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة: 3,51 بانحراف معياري قدره: 0,464، وهذه الموافقة العامة تدل على أن الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة ملائم، وهذا مؤشر إيجابي تؤكد على أن المناخ التنظيمي ملائم من ناحية الهيكله حسب رأي عينة الدراسة.

2. بعد نمط القيادة:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نمط القيادة:

جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نمط القيادة

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
غير موافق	6	0,934	2,39	تشجع القيادة الإدارية في كليتك المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	01
غير موافق	3	1,105	2,58	يشجع المسؤولون في كليتك المناقشة الجماعية لأساليب العمل	02
غير موافق	4	1,107	2,44	يعامل المسؤولون في كليتك جميع الأساتذة بعدالة	03
محايد	2	1,149	2,78	تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالثقة المتبادلة	04
محايد	1	1,238	3,31	تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالاحترام المتبادل	05
غير موافق	7	1,008	2,11	تهتم القيادة الإدارية في كليتك بالمشاكل الشخصية للأساتذة	06
غير موافق	5	1,156	2,42	تعامل القيادة الإدارية في كليتك الأساتذة بشكل إنساني مناسب	07
غير موافق	/	0,879	2,57	البعد الثاني: نمط القيادة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (27) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نمط القيادة، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " تشجع القيادة الإدارية في كليتك المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره: 2,39 وانحراف معياري قدره: 0,934، وهذا

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

يدل على أن القيادة الإدارية لا تراعي مبدأ تحقيق الذات حيث أنها لا تعطي أهمية لآراء وقدرات موظفيها، ولا تشجع أفكارهم الجديدة ولا تقوم بمناقشتها وهذه صفة تؤثر سلبيا على المناخ التنظيمي السائد.

العبارة 02: " يشجع المسؤولون في كليتكم المناقشة الجماعية لأساليب العمل" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق بمتوسط حسابي قدره: 2,58 وانحراف معياري قدره: 1,105، وذلك ناجم عن عدم وعي القيادة الإدارية بأهمية الإدارة بالمشاركة رغم فوائدها العديدة من بينها المساهمة في رفع الروح المعنوية للأستاذ، وإقامة جسور التواصل الإنسانية المتبادلة بين الموظفين، وهذه نقطة سلبية تجعل المناخ التنظيمي غير ملائم للعمل.

العبارة 03: " يعامل المسؤولون في كليتكم جميع الأساتذة بعدالة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق حيث بلغ التوسط الحسابي القيمة 2,44 بانحراف معياري قدره 1,107، وذلك سببه عدم تطبيق الإدارة لمبدأ العدالة في تعاملها مع الأساتذة وهذا يزيد من نفور الأساتذة وعدم ارتياحهم في العمل.

العبارة 04 و 05: " تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالثقة المتبادلة" و " تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالاحترام المتبادل" تقع العبارة ضمن الاتجاه المحايد بمتوسط حسابي قدره 2,78 و 3,31 على التوالي، وبانحراف معياري قدره 1,149 و 1,238، وذلك راجع لعدم دراية الأساتذة بمستوى الثقة و الاحترام بينهم وبين باقي العاملين، رغم أن هذا أمر بديهي يظهر من خلال التعامل والممارسة اليومية للعمل.

العبارة 06: " تهتم القيادة الإدارية في كليتكم بالمشاكل الشخصية للأساتذة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، بمتوسط حسابي قدره ب: 2,11 وانحراف معياري قدره 1,008، وذلك راجع لعدم مراعاة القيادة الإدارية للجانب النفسي والظروف الشخصية التي يواجهها الأستاذ، والتي بدورها تؤثر بشكل كبير على دافعية الأستاذ ورغبته في العمل، وهذا من شأنه التأثير سلبيا على المناخ التنظيمي السائد.

العبارة 07: " تعامل القيادة الإدارية في كليتكم الأساتذة بشكل إنساني مناسب" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 2,42 والانحراف المعياري بقيمة

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

1,156، وهذا يدل على وجود شعور كامن لدى الأساتذة بأن القيادة الإدارية لا تعاملهم بشكل جيد ولا تراعي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية لهم، وهذا من شأنه التأثير سلبيا على المناخ التنظيمي السائد.

من خلال الجدول (27) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد نمط القيادة معظمها سلبية (غير موافقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام: 2,57 بانحراف معياري قدره: 0,879، وهذا الرفض يدل على أن نمط القيادة المطبق في لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة غير ملائم، وهذا مؤشر سلبي يؤكد على أن المناخ التنظيمي غير ملائم من ناحية القيادة الإدارية حسب رأي عينة الدراسة.

3. بعد نظم الاتصال:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نظم الاتصال:

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نظم الاتصال

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	2	0,630	4,06	الاتصالات داخل الكلية تسير في جميع الاتجاهات	01
غير موافق	9	0,820	2,11	تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها من إدارة الكلية بكل سهولة	02
محايد	5	1,228	3,25	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال النازل	03
غير موافق	8	1,108	2,50	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الصاعد	04
موافق	1	0,465	4,11	تعتمد الكلية على الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	05
محايد	6	1,082	2,97	تبذل إدارة الكلية جهدها لإزالة معوقات الاتصال	06
موافق	4	1,082	3,53	هناك إمكانية الاتصال بسهولة بالمسؤولين والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهك	07
موافق	3	0,766	3,61	نظام الاتصالات السائد بالكلية يتميز بسرعة المعلومات المتدفقة	08
محايد	7	1,222	2,86	تنظم إدارة الكلية اجتماعات مع الأساتذة لشرح مختلف القرارات الوزارية وقرارات رئاسة الجامعة ومن أجل الاستماع إلى آرائهم	09
محايد	/	0,447	3,22	البعد الثالث: نظم الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (28) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نظم الاتصال، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

العبارة 01: "الاتصالات داخل الكلية تسيير في جميع الاتجاهات" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، بمتوسط حسابي قدره 4,06 وانحراف معياري قدره 0,630، وهذا يدل على أن هناك إمكانية التواصل بين الأساتذة مع مختلف المستويات التنظيمية، سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة أو أفقية، وهذه نقطة ايجابية في المناخ التنظيمي كون للاتصالات دورا هاما في تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.

العبارة 02: "تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها من إدارة الكلية بكل سهولة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق) بمتوسط حسابي 2,11 وانحراف معياري قدر ب 0,820، وهذا قد يرجع لسوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو لعدم مرونة القيادة الإدارية.

العبارة 03: " نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال النازل" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد بمتوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري قدره 1,228، وهذه النتيجة راجعة لتحفظ الأساتذة في الإجابة على هذه العبارة.

العبارة 04: " نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الصاعد" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، بمتوسط حسابي قدر ب: 2,50 وانحراف معياري قدر ب: 1,108، وهذا يؤكد أن نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال النازل الذي يشمل الأوامر والتعليمات، وليس الاتصال الصاعد، وهذه نقطة سلبية لعدم قدرة الأساتذة على رفع شكاويهم وانشغالاتهم بشكل دائم وهذا ما يؤثر على المناخ التنظيمي السائد في الكلية .

العبارة 05: " تعتمد الكلية على الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق بمتوسط حسابي قدره 4,11 و انحراف معياري 0,465، وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على المرونة ومواكبة التطور التكنولوجي الذي يستدعي توفير وسائل الاتصال الحديثة. حيث تساهم الوسائل الاتصالية الحديثة في تقليل الوقت والجهد ولها تأثير إيجابي على الموظفين في تأديتهم لعملهم.

العبارة 06 و 09: " تبذل إدارة الكلية جهدها لإزالة معوقات الاتصال" و " تنظم إدارة الكلية اجتماعات مع الأساتذة لشرح مختلف القرارات الوزارية وقرارات رئاسة الجامعة ومن أجل الاستماع إلى آرائهم" تقع العبارتان ضمن الاتجاه المحايد، بمتوسط حسابي قدره 2,97 و 2,86 على التوالي، وانحراف معياري

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قالمة-

قدره 1,082 و 1,222 على التوالي، وهذا راجع لعدم دراية الأساتذة بما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات لتفادي مختلف مشكلات الاتصال، وكذا تحفظهم في الإجابة على العبارة التاسعة.

العبارة 07: "هناك إمكانية الاتصال بسهولة بالمسؤولين والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهك" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموجب (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 3,53 والانحراف المعياري قدر بـ: 1,082، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على سهولة الاتصال بين الأساتذة والإدارة وقد يكون هذا راجع لتوفر الوسائل الاتصالية الحديثة التي أكد عليها الأساتذة في العبارة 05.

العبارة 08: "نظام الاتصالات السائد بالكلية يتميز بسرعة المعلومات المتدفقة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الايجابي (الموافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,61 وانحراف معياري قدره 0,766، وهذا يدل على أن الأساتذة يتلقون المعلومات المختلفة في الوقت المناسب دون تأخير أو تأجيل، وهذا يتطلب الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة وإلا فقدت المعلومة قيمتها، وكذلك يمكن القول أن اعتماد الكلية على وسائل اتصالية حديثة يساهم في سرعة تدفق المعلومات بدرجة عالية.

من خلال الجدول (28) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد نظم الاتصال تتجه في مجملها نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,22 وانحراف معياري 0,447، وهذا الحياد يدل على عدم دراية عينة الدراسة بمستوى الاتصالات وفعاليتها داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة.

4. بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	2	0,775	3,83	01 يتمتع الأساتذة بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم
غير موافق	7	0,649	2,08	02 يشارك الأساتذة في مناقشة مشكلات العمل البيداغوجية والإدارية ووضع حلول لها
غير موافق	8	0,649	2,08	03 يشارك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بطريقة العمل
محايد	6	1,050	2,61	04 تنظم إدارة الكلية اجتماعات دورية يشارك فيها الأساتذة لحل مشكلات العمل المستجدة
موافق	1	0,715	3,94	05 تعتبرون أن اللجان البيداغوجية آلية ناجحة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية
محايد	3	1,207	2,97	06 تعتبرون أن المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) آليات فعالة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية
محايد	4	1,142	2,81	07 تتمتع اللجان البيداغوجية بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات البيداغوجية
محايد	5	1,085	2,72	08 تتمتع المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية.
محايد	/	0,559	2,88	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (29) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " يتمتع الأساتذة بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الايجابي (الموافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 3,83 وانحراف معياري قدره 0,775، وهذا يدل على أن الأساتذة لديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وهذا راجع لتطبيق الإدارة لمبدأ التمكين في العمل الذي تأكدنا منه في تحليل العبارة 06 من بعد الهيكل التنظيمي.

العبارة 02: " يشارك الأساتذة في مناقشة مشكلات العمل البيداغوجية والإدارية ووضع حلول لها" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,08 بانحراف المعياري قدر بـ:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

0,649، أي أن المشكلات التي تواجه العمل لا تحل بطلب رأي الأساتذة أو إشراكهم في اتخاذ القرارات بشأنها، مما يعطي مؤشر سلبي عن المناخ التنظيمي السائد وفق هذا البعد.

العبارة 03: " يشارك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بطريقة العمل" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق ، بمتوسط حسابي قدر ب: 2,08 و انحراف معياري قدر ب: 0,649، تشير النتيجة إلى أن الإدارة لا تحرص على إشراك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وهذا يعود إلى عدم وجود ثقة كافية في قدراتهم في اتخاذ القرارات، بالرغم من أن مشاركتهم قد تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة وجعلها أكثر ثباتا وقبولاً، مما يعطي مؤشر سلبي عن المناخ التنظيمي السائد وفق هذا البعد.

العبارة 04: " تنظم إدارة الكلية اجتماعات دورية يشارك فيها الأساتذة لحل مشكلات العمل المستجدة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، بمتوسط حسابي قدره 2,61 وانحراف معياري قدره 1,050، وهذه النتيجة تدل على تحفظ الأساتذة في الإجابة على العبارة، أو قد يرجع لعدم قناعتهم الكافية فيما إذا كانت الاجتماعات الدورية للجان البيداغوجية تبرمج لحل مختلف المشكلات.

العبارة 05: " تعتبرون أن اللجان البيداغوجية آلية ناجحة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3,94 والانحراف المعياري ب: 0,715، أي أن اللجان البيداغوجية تسمح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن تطبيق مبدأ المشاركة يعود بالإيجاب على أهداف الكلية وأداء الأساتذة، فالمسؤول الممتاز هو من يؤمن بالآخرين وبقيمة العمل ويثق أيضا في الآخرين، وهنا نلاحظ بعض التناقض بين إجابات هذه العبارة والعبارات 03 و 04.

العبارة 06 و 07 و 08: " تعتبرون أن المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) آليات فعالة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية" و " تتمتع اللجان البيداغوجية بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات البيداغوجية" و " تتمتع المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية" على التوالي تقع هذه العبارات ضمن الاتجاه المحايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها قيمة 2,97 و 2,81 و 2,72 على التوالي، والانحراف المعياري قدر ب: 1,207 و 1,142 و 1,085 على التوالي، والنتيجة تفسر بتحفظ الأساتذة حول الإجابة

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

على العبارات أو قد ترجع لعدم درايتهم بالأمر التي تخص اللجان البيداغوجية والمجالس العلمية المنتخبة.

من خلال الجدول (29) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تتجه في مجملها نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,88 وانحراف معياري، 0,559 ، وهذا الحياد يدل على عدم دراية عينة الدراسة فيما إذا كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في كل جوانب العمل داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أو لا بصفة عامة، وكذلك التحفظ في الإجابة على بعض العبارات.

5. بعد الحوافز:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الحوافز:

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	1	1,866	3,78	الدخل الذي أتقاضاه ملائم	01
غير موافق	3	1,052	2,58	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي تتقدم بها لإدارتك	02
غير موافق	4	1,121	2,33	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين في المناصب العليا	03
غير موافق	5	0,924	2,06	تهتم إدارة الكلية بالجانب المعنوي للأستاذ	04
محايد	2	1,301	3,28	يوجد اهتمام بتنظيم نشاطات اجتماعية كالرحلات مثلا لفائدة الأساتذة	05
محايد		0,716	2,80	البعد الخامس: الحوافز	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (30) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الحوافز، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " الدخل الذي أتقاضاه ملائم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الايجابي (موافق) حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3,78 والانحراف المعياري قدر ب: 1,866، وهذا يدل على أن الراتب الشهري للأستاذ يتلاءم مع الجهد المبذول، وهذا عامل مؤثر بصفة إيجابية يساعد على زيادة اندماج الأساتذة في نشاط الكلية، ويدفع إلى خلق مناخ تنظيمي هادئ ومساعد.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

العبارة 02: " هناك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والآراء التي تتقدم بها لإدارتك" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,58 والانحراف المعياري قدر بـ: 1,052، وهذا قد يشكل عاملا سلبيا مؤثرا في المناخ التنظيمي السائد، إضافة إلى أنه يدل على نقص وعي الإدارة بأهمية الأفكار الجديدة التي من شأنها تغيير الكلية إلى الأحسن.

العبارة 03: " ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين في المناصب العليا" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,33 والانحراف المعياري بـ: 1,121، وهذا قد يؤدي إلى خلق نوع من عدم الرضا لدى الأساتذة مما يؤثر سلبيا على المناخ التنظيمي السائد.

العبارة 04: " تهتم إدارة الكلية بالجانب المعنوي للأستاذ" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,06 والانحراف المعياري بـ: 0,924، أي أن إدارة الكلية لا تعطي أهمية للجانب النفسي والمعنوي للأستاذ، مما يولد إحساسا سلبيا اتجاهها، ويدفع إلى تدعيم المناخ التنظيمي غير الملائم للعمل.

العبارة 05: " يوجد اهتمام بتنظيم نشاطات اجتماعية كالرحلات مثلا لفائدة الأساتذة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,28 والانحراف المعياري بـ: 1,301، وهذه النتيجة ترجع لتخلف الأساتذة حول الإجابة على العبارة، أو لعدم الدراية الكافية فيما إذا كانت الكلية تنظم رحلات للأساتذة أو لا.

من خلال الجدول (30) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد الحوافز تتجه في مجملها نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,80 بانحراف معياري قدره 0,716، وهذا الحياد يدل على عدم توفر القناعة الكافية لدى عينة الدراسة فيما إذا كانت الحوافز التي توفرها الكلية ملائمة أو لا بصفة عامة، وكذلك التحفظ في الإجابة على بعض العبارات.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

6. بعد التدريب:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد التدريب:

جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	4	1,105	2,42	01 تعمل الكلية على إشراككم في دورات تكوينية في مجال اختصاصكم
موافق	1	0,951	3,81	02 هناك فرص للحصول على منح تكوينية خارج البلاد لجميع الأساتذة
محايد	3	1,094	2,94	03 فرص مواصلة التكوين أثناء الخدمة متاحة
موافق	2	0,856	3,69	04 توفر الكلية برامج تكوينية حول التقنيات الجديدة في مجال عملكم
محايد	/	0,655	3,21	البعد السادس: التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (31) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد التدريب، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " تعمل الكلية على إشراككم في دورات تكوينية في مجال اختصاصكم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق، بمتوسط حسابي قدره 2,42 وانحراف معياري قدره 1,105، وهذا يدل على عدم حرص إدارة الكلية على معرفة الاحتياجات التكوينية للأساتذة في مجال اختصاصهم، وهذا ينعكس سلبا على أدائهم، فكلما كان هناك دورات تكوينية كل ما زادت القدرات العلمية والعملية كل حسب اختصاصه والعكس، كلما نقص الاهتمام بتوفير دورات تكوينية كلما أصبح هناك تقادم للمعارف في مختلف المجالات.

العبارة 02: " هناك فرص للحصول على منح تكوينية خارج البلاد لجميع الأساتذة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,81 والانحراف المعياري قدر بـ: 0,951، وهذا يعني أن إدارة الكلية تهتم بتوفير منح للخارج للأساتذة للاستفادة أكثر من المعارف من الجامعات الأجنبية، خاصة بالنسبة للأساتذة المقبلين على تحضير شهادة الدكتوراه، ونلاحظ أنه هناك تناقض بين هذه العبارة والعبارة السابقة في الإجابات، إذ تعد مثل هذه التربصات نوع من أنواع التدريبات التي يستفيد منها الأساتذة، على عكس ما أشارت إليه عينة الدراسة في العبارة السابقة.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

العبارة 03: " فرص مواصلة التكوين أثناء الخدمة متاحة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة 2,94 والانحراف المعياري قدر ب: 1,094، وهذا الحياد راجع لعدم دراية الأساتذة أو عدم قناعتهم الكافية بوجود فرص مواصلة التكوين والبحث أثناء الخدمة.

العبارة 04: " توفر الكلية برامج تكوينية حول التقنيات الجديدة في مجال عملكم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه لموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3,69 و الانحراف المعياري قدر ب: 0,856، وهذا راجع لاهتمام الإدارة بمواكبة التطور في التقنيات، ومثال ذلك البرامج التكوينية التي نظمت بالكلية لتمكين الأساتذة من استخدام منصة التعليم عن بعد e-Learning في الظروف الاستثنائية الحالية.

من خلال الجدول (31) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب تتجه في مجملها نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,21 بانحراف معياري قدره 0,655، وهذا الحياد يدل على عدم دراية عينة الدراسة فيما إذا كانت عوامل التدريب المتوفرة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مناسبة أو لا بصفة عامة، وكذلك التحفظ في الإجابة على بعض العبارات.

7. بعد التقنية والتكنولوجيا:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد التقنية والتكنولوجيا:

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التقنية والتكنولوجيا

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
غير موافق	3	0,996	2,42	تعتمدون على التقنيات الحديثة في أداء مهامكم البيداغوجية والعلمية (التدريس، التأطير...)	01
غير موافق	1	1,276	2,50	الوسائل التكنولوجية متوفرة ومتاحة في الكلية	02
غير موافق	4	0,951	2,19	تتماشى التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية مع التطورات البيئية	03
غير موافق	2	0,941	2,47	يتم تطوير التقنيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية بشكل مستمر	04
غير موافق	5	0,667	1,89	تتلائم التقنيات المعتمدة مع طبيعة العمل (التدريس، التأطير...)	05
غير موافق	/	0,564	2,29	البعد السايبر: التقنية والتكنولوجيا	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

بالاعتماد على الجدول رقم (32) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد التقنية والتكنولوجيا، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبرة 01: " تعتمدون على التقنيات الحديثة في أداء مهامكم البيداغوجية والعلمية (التدريس، التأطير...)" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,42 والانحراف المعياري بـ: 0,996، هذه النتيجة تؤثر سلبا على سير المهام البيداغوجية والعلمية للأساتذة حيث أن توفير الوسائل الحديثة من شأنه اختصار الوقت والجهد في العمل، كما نلاحظ أن هناك تناقض بين الإجابة عن هذه العبارة والعبارة 05 في بعد نظم الاتصال.

العبرة 02: " الوسائل التكنولوجية متوفرة ومتاحة في الكلية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,50 والانحراف المعياري بـ: 1,276، وهذا يؤكد اتجاه الإجابات على العبارة السابقة، حيث أن عدم إتاحة الوسائل التكنولوجية للأساتذة في تقديم عملهم قد يؤثر سلبا على كفاءة أدائهم لمهامهم البيداغوجية والبحثية.

العبرة 03: " تتماشى التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية مع التطورات البيئية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,19 والانحراف المعياري بـ: 0,951، وهذا يعني أن إدارة الكلية لا تحرص على مواكبة التطورات البيئية من ناحية التقنيات والتكنولوجيات قصد التكيف مع ما هو جديد في بيئة العمل الخارجية.

العبرة 04: " يتم تطوير التقنيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية بشكل مستمر" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,47 والانحراف المعياري بـ: 0,941، وهذا ما يؤكد عدم مواكبة التطورات التكنولوجية.

العبرة 05: " تتلاءم التقنيات المعتمدة مع طبيعة العمل (التدريس، التأطير...)" تقع هذه العبارة ضمن لاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 1,89 والانحراف المعياري بـ: 0,667، أي أن الوسائل المتوفرة في الكلية لا تتلاءم وطبيعة العمل فيها، ولا تحقق الأهداف المرجوة من العمل.

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي معظمها سلبية (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,29 بانحراف معياري قدره 0,564 ،

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

وهذا الاتجاه يدل على أن التقنيات والتكنولوجيات التي توفرها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة غير ملائمة، وهذا مؤشر سلبي يؤكد على أن المناخ التنظيمي غير ملائم من ناحية التقنيات حسب رأي عينة الدراسة.

8. بعد نظم وإجراءات العمل:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نظم وإجراءات العمل:

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نظم وإجراءات العمل

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
غير موافق	5	0,811	2,17	يقوم المسؤولون الإداريون بإعداد جداول زمنية مرنة	01
غير موافق	2	1,204	2,58	رزمة الاجتماعات البيداغوجية واضحة	02
غير موافق	4	0,964	2,39	يتيح العمل في الكلية فرص التجديد والابتكار في طريقة التدريس	03
غير موافق	7	0,950	1,89	عدد ساعات العمل تتناسبكم	04
محايد	1	1,125	3,36	تتيح إجراءات العمل في الكلية للأساتذة الحصول على الإجازات	05
غير موافق	6	0,984	2,06	يوجد على مستوى الكلية دليل تنظيمي يحدد ويوضح قواعد العمل وإجراءاته	06
غير موافق	3	1	2,47	تتوفر الكلية على إجراءات وميكانيزمات تحقيق السلامة المهنية	07
غير موافق	/	0,549	2,41	البعد الثامن: نظم وإجراءات العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (33) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد نظم وإجراءات العمل، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " يقوم المسؤولون الإداريون بإعداد جداول زمنية مرنة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,17 والانحراف المعياري بـ: 0,811، وهذا يرجع لعدم مراعاة الإدارة للظروف اليومية للأساتذ، مما قد يؤدي إلى خلق جو عمل غير ملائم (مناخ تنظيمي سلبي).

العبارة 02: " رزمة الاجتماعات البيداغوجية واضحة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,58 والانحراف المعياري بـ: 1,204، وهذا راجع لعدم قيام

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

الإدارة بالتحديد المسبق لبرنامج الاجتماعات البيداغوجية، بل تقام الاجتماعات في أوقات يعلن عنها قبل فترة قصيرة فقط، مما قد يؤدي إلى خلق جو عمل غير ملائم (مناخ تنظيمي سلبي).

العبارة 03: " يتيح العمل في الكلية فرص التجديد والابتكار في طريقة التدريس" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,39 والانحراف المعياري بـ: 0,964، وهذا راجع لعدم دعم القيادة الإدارية للقدرات الشخصية للأفراد، وهذا يعود بالسلب على رضا الأساتذة، مما قد يؤدي إلى خلق جو عمل غير ملائم (مناخ تنظيمي سلبي).

العبارة 04: " عدد ساعات العمل تناسبكم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 1,89 والانحراف المعياري بـ: 0,950، يدل ذلك على أن الإدارة لا تصمم ساعات العمل وفق اللوائح العالمية المحددة لساعات عمل الموظف.

العبارة 05: " تتيح إجراءات العمل في الكلية للأساتذة الحصول على الإجازات" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,36 والانحراف المعياري بـ: 1,125، وهذه النتيجة راجعة للتحفظ في الإجابة على العبارة من قبل الأساتذة، وقد تعود لكونهم لا يمتلكون الرضا الكافي على أوقات الإجازات ومدتها.

العبارة 06: " يوجد على مستوى الكلية دليل تنظيمي يحدد ويوضح قواعد العمل وإجراءاته" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,06 والانحراف المعياري بـ: 0,984، وهذا يدل على عدم التزام الإدارة بتبليغ الأساتذة بكل الإجراءات والنظم المعمول بها في العمل، وهذا يؤثر بدرجة كبيرة على سير العمل خاصة بالنسبة للأساتذة الجدد.

العبارة 07: " تتوفر الكلية على إجراءات وميكانيزمات تحقيق السلامة المهنية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,47 والانحراف المعياري بـ: 1، وهذا مؤشر سلبي يدل على عدم رضا مفردات عينة الدراسة على الإجراءات والميكانيزمات المعمول بها على مستوى الكلية للحفاظ على سلامتهم، مما قد يؤدي إلى خلق جو عمل غير ملائم (مناخ تنظيمي سلبي).

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد نظم وإجراءات العمل معظمها سلبية (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة 2,41 بانحراف معياري قدر بـ:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

0,549، وهذا الرضا يدل على أن نظم وإجراءات العمل المعمول بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة غير ملائمة وهذه نقطة سلبية تؤكد على أن المناخ التنظيمي غير ملائم من ناحية النظم والإجراءات حسب رأي عينة الدراسة.

ب. تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي:

توضح الجداول التالية نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، والمتحصل عليها من برنامج SPSS والتي سنقوم بعرضها وتحليلها.

1. بعد إنجاز المهام:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد إنجاز المهام:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إنجاز المهام

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
محايد	3	1,286	2,94	مدة الحصص البيداغوجية (تدريس، تأطير...) تسمح بالقيام بالمهام بشكل جيد	01
محايد	2	1,069	3	تساهم الاجتماعات البيداغوجية في حل مشكلات العمل	02
محايد	1	1,228	3,25	تأخر الطلبة عن الحصة البيداغوجية بدقائق يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي	03
غير موافق	4	1,204	2,42	لا تواجهون معيقات في إتمام أبحاثكم العلمية	04
غير موافق	5	0,967	2,08	الاقتراحات والتوصيات العملية لحل مشكلات التنمية المحلية لا تبقى دائما حبيسة أدرج الكلية	05
محايد	/	0,674	2,73	البعد الأول: إنجاز المهام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (34) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد إنجاز المهام، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01 و 02 و 03: " مدة الحصص البيداغوجية (تدريس، تأطير...) تسمح بالقيام بالمهام بشكل جيد" و " تساهم الاجتماعات البيداغوجية في حل مشكلات العمل" و " تأخر الطلبة عن الحصة البيداغوجية بدقائق يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي" تقع هذه العبارات ضمن الاتجاه المحايد،

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 2,94 و 3 و 3,25 على التوالي ، و قدر الانحراف المعياري ب: 1,286 و 1,069 و 1,228 على التوالي، وذلك راجع لتحفظ الأساتذة في الإجابة على العبارات، أو لعدم قناعتهم الكافية فيما إذا كانت مدة الحصص البيداغوجية كافية أو لا، وأيضا فيما يخص الاجتماعات البيداغوجية وتأخر الطلبة.

العبارة 04: " لا تواجهون معيقات في إتمام أبحاثكم العلمية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه السلبي (غير موافق)، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 2,42، والانحراف المعياري ب: 1,204، معنى ذلك أن الأساتذة يواجهون معيقات في إتمام أبحاثهم قد يعود ذلك لعدم مرونة الجداول الزمنية، أو حجم العمل المسند إليهم أو لأسباب شخصية خارج عن نطاق الكلية وغيرها من الأسباب المحتملة، وهذا قد يؤثر على أدائهم الوظيفي المرتبط بالتدريس والبحث العلمي.

العبارة 05: "الاقتراحات والتوصيات العملية لحل مشكلات التنمية المحلية لا تبقى دائما حبيسة أدرج الكلية" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الغير موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 2,08، والانحراف المعياري ب: 0,967، وهذا يدل على عدم اهتمام الهيئات المعنية بنتائج البحوث العلمية المنجزة على مستوى الكلية محل الدراسة، وهي في اعتقادنا، مشكلة عويصة مطروحة على مستوى كل الجامعات الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد إنجاز المهام تتجه في مجملها نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,73 بانحراف معياري 0,674 ، وهذا الحياد يدل على عدم دراية عينة الدراسة فيما إذا كان إنجاز المهام داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محقق أم لا، أو لعدم قدرتهم الجزم في هذا المجال، وكذلك التحفظ في الإجابة على بعض العبارات.

2. بعد الالتزام الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الالتزام الوظيفي:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام الوظيفي

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	3	1,036	3,89	01 المشاركة في الاجتماعات والمداولات بشكل الحالي ضروري
موافق	2	0,732	4,08	02 في حالة الغياب المفاجئ عن العمل تعملون على الاتصال بالإدارة مباشرة
موافق	1	0,723	4,14	03 تردون على كل الاستفسارات التي ترسل إليكم من قبل الإدارة في حالة تقصيركم في أداء مهمة ما
موافق	5	1,157	3,44	04 تأخر الأستاذ عن حصص المحاضرات بدقائق لا يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي
موافق	4	0,849	3,72	05 في حالة تأخركم في إنجاز عمل ما تقدمون تبريرات للمسؤولين دون طلب منهم
موافق	/	0,584	3,85	البعد الثاني: الالتزام الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (35) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الالتزام الوظيفي، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " المشاركة في الاجتماعات والمداولات بشكل الحالي ضروري" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,89، والانحراف المعياري بـ: 1,036، هذا يدل على التزام الأساتذة بأداء هذه المهمة وفق ما تنص عليه القوانين الحالية.

العبارة 02: " في حالة الغياب المفاجئ عن العمل تعملون على الاتصال بالإدارة مباشرة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 4,08، والانحراف المعياري بـ: 0,732، وهذا يدل على احترام الأساتذة لإجراءات العمل ومعرفتهم الجيدة بواجبات وسلوكيات الموظف، ويؤكد على التزامهم الوظيفي.

العبارة 03: " تردون على كل الاستفسارات التي ترسل إليكم من قبل الإدارة في حالة تقصيركم في أداء مهمة ما" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 4,14، والانحراف المعياري بـ: 0,723، وهذا راجع إلى تحمل الأساتذة لنتائج أعمالهم مهما كان طبيعتها (سلبية أم إيجابية)، وهذا يدل على التزامهم الوظيفي واحترامهم لقوانين العمل المعمول بها.

العبارة 04: " تأخر الأستاذ عن حصص المحاضرات بدقائق لا يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,44، والانحراف المعياري بـ: 1,157، وهذا مؤشر سلبي، يدل على نقص الالتزام الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة، إذ أن الحجم الساعي للحصص البيداغوجية والمقدرة بواحد ساعة، وقصر مدة السداسي، والذي يقابله محتوى مكثف في المقررات البيداغوجية يجعل التأخر يؤثر بشكل كبير على حجم التحصيل العلمي.

العبارة 05: " في حالة تأخركم في إنجاز عمل ما تقدمون تبريرات للمسؤولين دون طلب منهم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,72، والانحراف المعياري بـ: 0,849، وهذا يدل على الرقابة الذاتية من قبل الأساتذة والتزامهم بالمهام الموكلة إليهم.

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام الوظيفي معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة 3,85 و قدر انحراف معياري بـ: 0,584، وهذه الموافقة العامة تدل على أن درجة الالتزام الوظيفي للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة ملائمة وهذا مؤشر إيجابي، يؤكد على أن الأداء الوظيفي لمفردات عينة الدراسة فعال من ناحية الالتزام الوظيفي.

3. بعد جودة العمل:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد جودة العمل:

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة العمل

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	5	1,142	2,81	01 في ظل المدة الزمنية (1سا) للدروس تفتحون المجال للمناقشة مع الطلبة
موافق	3	0,874	3,75	02 تقابلون الأخطاء العلمية الطلبة بفتح الحوار معهم حول أخطائهم
موافق	1	1,044	3,94	03 يمكنكم تدريس أي مقياس في مجال تخصصكم
موافق	2	1,125	3,86	04 تتوفرون على مكتب خاص لاستقبال الطلبة من الإجابة عن انشغالاتهم
محايد	6	1,117	2,69	05 عدد الطلبة في الكلية (الشعبة أو التخصص) مناسب لتقديم تعليم ذو جودة عالية
موافق	4	0,841	3,58	06 تشاركون في مشاريع بحث تخدم التنمية المحلية
موافق	/	0,645	3,43	البعد الثالث: جودة العمل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

بالاعتماد على الجدول رقم (36) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد جودة العمل، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: " في ظل المدة الزمنية (1سا) للدروس تفتحون المجال للمناقشة مع الطلبة" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2,81، والانحراف المعياري بـ: 1,142، وهذا راجع لعدم قناعة الأساتذة الكافية فيما يخص فتح مجال المناقشة أمام الطلبة في ظل مدة التدريس الراهنة، ولعل هذا الأمر من شأنه التأثير سلبيا على جودة العملية التدريسية.

العبارة 02: " تقابلون الأخطاء العلمية الطلبة بفتح الحوار معهم حول أخطائهم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,75، والانحراف المعياري بـ: 0,874، وهذا يدل التزام مفردات عينة الدراسة ببناء جسور للتعاون العلمي مع الطلبة، من أجل تصحيح أخطائهم العلمية وإدراكهم الجيد لفوائد الحوار البناء، ويعد هذا الأمر مؤشرا إيجابيا على جودة العملية التدريسية.

العبارة 03: " يمكنكم تدريس أي مقياس في مجال تخصصكم" تقع هذه العبارة ضمن الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 3,94، والانحراف المعياري بـ: 1,044، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على القدرات العلمية للأساتذة كل حسب مجال تخصصه، مما يجعل تحقيق الجودة في التدريس أمر ممكن جدا.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

العبارة 04: " تتوفرون على مكتب خاص لاستقبال الطلبة من الإجابة عن انشغالاتهم" تقع هذه العبارة ضمن في الاتجاه الموافق، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3,86، والانحراف المعياري ب: 1,125، وهذا يدل على أن إدارة الكلية تعمل على توفير بعض الظروف الملائمة للأساتذة من أجل أداء مهامهم، الأمر الذي من شأنه المساهمة في التحسين المستمر لنوعية الأعمال البيداغوجية المسندة للأساتذ.

العبارة 05: " عدد الطلبة في الكلية (الشعبة أو التخصص) مناسب لتقديم تعليم ذو جودة عالية" تقع هذه العبارة ضمن في الاتجاه المحايد، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 2,69، والانحراف المعياري ب: 1,117، هذا يدل على عدم دراية الأساتذة مما إذا كان عدد الطلبة المتوفر حاليا يؤثر على جودة التحصيل العلمي للطلبة في الكلية أو لا.

العبارة 06: " تشاركون في مشاريع بحث تخدم التنمية المحلية" تقع هذه العبارة ضمن في الاتجاه الموافق، حيث يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,58، والانحراف المعياري ب: 0,841، وهذا يدل على سعي الأساتذة إلى المساهمة في خدمة التنمية المحلية من خلال المساهمة في إنجاز البحوث العلمية المرتبطة بذلك، ويعد هذا الأمر مؤشرا إيجابيا على جودة مهام البحث العلمي المنوطة بالأساتذة، نظرا لارتباطها بمشكلات التنمية المحلية.

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد جودة العمل معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة 3,43 و قدر الانحراف المعياري ب: 0,645 ، وهذه الموافقة العامة تدل على أن جودة عمل الأساتذة عالية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا مؤشر ايجابي يؤكد على أن الأداء الوظيفي فعال من ناحية الجودة حسب رأي عينة الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد عرضنا للتحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة على مختلف محاور أداة الدراسة، سنعمل من خلال هذا المبحث، على اختبار فرضيات الدراسة قصد التأكد من صحتها من أجل إثباتها أو نفيها، لهذا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي ستسمح لنا بتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بعدها اختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل تعزى إلى (الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة في القطاع، القسم)، للوقوف في الأخير على أهم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

أ. اختبار تضخم التباين VIF :

قبل تطبيق علاقة الانحدار لا بد أولاً من التأكد من عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وذلك بالاعتماد على اختبار تضخم التباين، فكلما كان هذا المعامل أقل من 10 نقول أنه لا توجد تعددية خطية، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار :

جدول رقم (37): اختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة (VIF)

Tolerance	VIF	المتغيرات الفرعية المستقلة
0,585	1,709	الهيكل التنظيمي
0,233	4,287	نمط القيادة
0,354	2,821	نظم الاتصال
0,237	4,218	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,350	2,857	الحوافز
0,292	3,429	التدريب
0,727	1,375	التقنية والتكنولوجيا
0,370	2,703	نظم وإجراءات العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

من خلال نتائج اختبار تضخم التباين الموضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات VIF أقل من 10 وبالتالي لا توجد تعددية خطية، ومنه يمكن تطبيق اختبار الانحدار.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

للإجابة على الفرضيات الفرعية للدراسة يجب التحقق من الفرضية الرئيسية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وللتحقق من ذلك قمنا بالاختبار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع.

يوضح الجدول التالي قيم معاملات المتغيرات المستقلة Bi :

جدول رقم (38): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المتغير التابع	اختبار للنموذج		معامل β	معامل الانحدار B	المتغيرات الفرعية المستقلة
	قيمة sig	قيمة t			
الأداء الوظيفي	0,100	1,703	-	1,195	ثابت constant
	0,014	2,633	0,448	0,489	الهيكل التنظيمي
	0,815	0,236	0,064	0,037	نمط القيادة
	0,200	-1,313	-0,287	-0,325	نظم الاتصال
	0,038	1,261	0,331	0,300	المشاركة في اتخاذ القرارات
	0,184	1,362	0,300	0,212	الحوافز
	0,279	-1,105	-0,267	-0,206	التدريب
	0,362	0,928	0,142	0,127	التقنية والتكنولوجيا
	0,537	0,625	0,134	0,124	نظم وإجراءات العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

على ضوء نتائج معلمات النموذج الموضحة في الجدول السابق يمكن صياغة الشكل الرياضي الأولي لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y = 1,195 + 0,489 x_1 + 0,037 x_2 - 0,325 x_3 + 0,300 x_4 + 0,212 x_5 - 0,206 x_6 + 0,127 x_7 + 0,124 x_8$$

1. اختبار المعنوية المنطقية لمعاملات:

نظرا لطبيعة النتيجة المراد الوصول إليها في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتمثل في تقدير الأثر بينهما، والذي قد يكون سلبيا أو إيجابيا، فإنه يمكن القول أن إشارات معلمات المتغيرات المستقلة سواء كانت إيجابية أو سلبية فهي مقبولة منطقيا، ولا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع، وعليه فإن كافة معلمات النموذج تعتبر معنوية منطقيا.

2. اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات (اختبار ستيودنت):

يستخدم اختبار ستيودنت لتقييم المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة من خلال اختبار الفرضية التالية:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 \neq B_6 \neq B_7 \neq B_8 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ أن قيم t للمعاملات B_1 و B_4 معنوية عند مستوى دلالة 0,041 و 0,038 على التوالي، وبالتالي فهي معنوية ودالة عند مستوى دلالة 0,05.

أما قيم t للمعاملات B_0 و B_2 و B_3 و B_5 و B_6 و B_7 و B_8 فهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 أي غير دالة معنويا عند مستوى الدلالة المفترض في الدراسة.

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي x_1 والمشاركة في اتخاذ القرارات x_4 هما البعدان الوحيدان في نموذج الدراسة اللذان لهما معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من 0,05 في التأثير على الأداء الوظيفي Y لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب رأي عينة الدراسة، أما بقية الأبعاد فليس لها معنوية إحصائية، ومنه قبول الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات أي:

$$B_0 = B_2 = B_3 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = 0$$

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كما نلاحظ من خلال الجدول (38) أن معاملات الانحدار لبعده نظم الاتصال وبعد التدريب سالبة وبالتالي لها أثر عكسي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

3. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة:

- اختبار فيشر F: يستخدم اختبار فيشر لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ككل (المعادلة ككل) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (39): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
الانحدار	4,877	8	0,610	3,991	0,003
البواقي	4,125	27	0,153		
المجموع	9,002	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول (39) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية المقدره ب: 2,18 عند مستوى دلالة قدر ب: 0,003 أي أنه معنوي عند مستوى المعنوية 0,05، هذا يعني أن قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 : حيث يوضح معامل الارتباط قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل التحديد يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة للمتغير الحاصل في المتغير التابع لنموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (40): نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0,736	0,542	0,406	0,390

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

من خلال الجدول (40) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة مع بعضها يقدر ب: 73,6% هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كما نلاحظ كذلك أن معامل التحديد يساوي 54,2 %، وبالتالي أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما نسبته 54,2 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي لهيئة التدريس والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

ومن خلال النتائج السابقة فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة يصبح كالتالي:

$$Y = 1,195 + 0,489 x1 + 0,300 x4$$

ومنه يمكن القول أن الأداء الوظيفي لهيئة التدريس يساوي 0 في حالة عدم توفر أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، ويزيد بقيمة 1,195 مقابل الزيادة بدرجة في توفر أبعاد المناخ التنظيمي، ويزيد بقيمة 0,489 مقابل كل زيادة بدرجة في الهيكل التنظيمي، ويزيد بـ: 0,3 مقابل كل زيادة بدرجة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

على ضوء ما سبق تأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كالتالي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصال على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السادسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السابعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم وإجراءات العمل على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثامنة.

المطلب الثاني: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، العمر، الرتبة، عدد سنوات الخدمة، القسم)

في هذا الجزء سنقوم بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

أ. متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى الجنس:

جدول رقم (41): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس

متغيرات الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظم الاتصال	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	التدريب	التقنية والتكنولوجيا	نظم وإجراءات العمل	المحور الثاني
قيمة F	1,921	1,840	4,457	4,516	1,633	5,356	10,597	6,947	1,721
قيمة sig	0,175	0,184	0,042	0,041	0,210	0,027	0,003	0,013	0,198

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

يتضح من الجدول رقم (41) أن قيمة F المحسوبة لمتغير الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، الأداء الوظيفي، قدرت ب: 1,921، 1,840، 1,633، 1,721 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,175، 0,184، 0,210، 0,198 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الحوافز، الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة لمتغير نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل قدرت ب: 4,457، 4,516، 5,356، 10,597، 6,947 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,042، 0,041، 0,027، 0,003، 0,013 على التوالي، أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات نظم

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل تعزى إلى الجنس.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

ب. متغير العمر:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى العمر:

جدول رقم (42): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى العمر

متغيرات الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظم الاتصال	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	التدريب	التقنية والتكنولوجيا	نظم وإجراءات العمل	المحور الثاني
قيمة F	0,661	0,630	0,282	0,010	1,262	0,456	0,158	0,261	1,895
العمر	0,523	0,539	0,756	0,991	0,296	0,638	0,855	0,772	0,166
قيمة sig									

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

يتضح من الجدول رقم (42) أن قيمة F المحسوبة لمتغير الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، الأداء الوظيفي، قدرت ب: 0,661، 0,630، 0,282، 0,010، 1,262، 0,456، 0,158، 0,261، 1,895 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,523، 0,539، 0,756، 0,991، 0,296، 0,638، 0,855، 0,772، 0,166 على التوالي أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

ج. متغير الرتبة العلمية:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى الرتبة العلمية:

جدول رقم (43): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الرتبة

متغيرات الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظم الاتصال	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	التدريب	التقنية والتكنولوجيا	نظم وإجراءات العمل	المحور الثاني
قيمة F	3,064	2,603	4,586	1,286	1,630	0,410	0,646	0,027	1,560
الرتبة	قيمة sig	0,042	0,069	0,009	0,296	0,202	0,591	0,994	0,218

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

يتضح من الجدول رقم (43) أن قيمة F المحسوبة لمتغيرات نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، الأداء الوظيفي قدرت بـ: 2,603، 1,286، 1,630، 0,410، 0,646، 0,027، 1,560 على التوالي، عند مستوى دلالة قدر بـ: 0,069، 0,296، 0,202، 0,747، 0,591، 0,994، 0,218 على التوالي، أي أكبر من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، الأداء الوظيفي تعزى إلى الرتبة.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة لمتغيرات الهيكل التنظيمي، نظم الاتصال قدرت بـ: 3,064، 4,586 على التوالي، عند مستوى دلالة قدر بـ: 0,042، 0,009 على التوالي، أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات الهيكل التنظيمي ونظم الاتصال تعزى إلى الرتبة.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الرتبة العلمية.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

د. متغير عدد سنوات الخدمة:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (44): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة

متغيرات الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظم الاتصال	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	التدريب	التقنية والتكنولوجيا	نظم وإجراءات العمل	المحور الثاني
عدد سنوات الخدمة	0,466	1,086	0,051	1,357	0,413	0,499	0,307	0,249	0,077
قيمة F									
قيمة sig	0,708	0,369	0,984	0,274	0,745	0,685	0,820	0,861	0,972

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25.00

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة F المحسوبة لكل المتغيرات المذكورة في الجدول قدرت بـ: 0,466، 1,086، 0,051، 1,357، 0,413، 0,499، 0,307، 0,249، 0,077، عند مستوى دلالة قدر بـ: 0,708، 0,369، 0,984، 0,274، 0,745، 0,685، 0,820، 0,861، 0,972، أي أكبر من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، الأداء الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في القطاع.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الرتبة العلمية.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

هـ. متغير القسم:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى القسم:

جدول رقم (45): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى القسم

متغيرات الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظم الاتصال	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	التدريب	التقنية والتكنولوجيا	نظم وإجراءات العمل	المحور الثاني
قيمة F	1,512	0,476	0,320	1,963	0,009	0,459	0,239	2,279	2,123
قيمة sig	0,235	0,625	0,728	0,157	0,991	0,636	0,789	0,118	0,136

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS 25.00

يتضح من الجدول رقم (45) أن قيمة F المحسوبة لكل المتغيرات المذكورة في الجدول قدرت بـ: 1,512، 0,476، 0,320، 1,963، 0,009، 0,459، 0,239، 2,279، 2,123 على التوالي، عند مستوى دلالة قدر بـ: 0,235، 0,625، 0,728، 0,157، 0,991، 0,636، 0,789، 0,118، 0,136 على التوالي، أي أكبر من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل، الأداء الوظيفي تعزى إلى القسم.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى القسم.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، قمنا بدراسة أثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التقنية والتكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل) على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 8 ماي 1945 -قالمة-، من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وعليه، تم الوقوف على خصائص المناخ التنظيمي السائد بالكلية والتي تتجه في مجملها نحو السلبية، أي أن اتجاهات عينة الدراسة كانت معظمها سلبية نحو المناخ التنظيمي مما يفسر عدم ملائمة للعمل، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الأداء الوظيفي لعينة الدراسة مقبول نسبياً، وبذلك توصلنا إلى أن هناك تأثير واضح وقوي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس.

خاتمة عامة

قمنا من خلال هذه الدراسة بمناقشة موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، بدأً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه التأسيس النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، ثم الإطار التطبيقي والذي حاولنا من خلاله دراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-.

لقد خلصنا من خلال الدراسة الحالية إلى أن المناخ التنظيمي يعد من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، حيث تتميز كل منظمة بمناخ تنظيمي يختلف عن المنظمات الأخرى بما تحتويه من مجموعة من الخصائص والسمات، ويتحدد المناخ طبقاً للطريقة التي يدرك بها الأفراد داخل المنظمة الأحداث العملية والإدارية التي تميزها عن غيرها، من طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والتفاعلات، وكذا نمط القيادة والهيكل التنظيمي وغيرها من المتغيرات التي تعبر عن واقع المناخ التنظيمي في المنظمة.

لقد أثبتت الدراسة الحالية أنه من الضروري الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والارتقاء به، وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقاته وإبداعاته، وداعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بتنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، وتنمية روح الولاء لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالمناخ التنظيمي إما أن يكون مشجعاً لتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات أو أن يكون معوقاً له.

أ. النتائج:

توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ المناخ التنظيمي من المتغيرات الهامة في المنظمة والتي لها تأثير مباشر على أداء العاملين فيها؛
- ✓ من خلال الملاحظة، وأخذ آراء بعض الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة 8 ماي 1945، قائمة، تبين لنا أن المناخ التنظيمي السائد غير ملائم ولا يساعد الأساتذة على أداء مهامهم؛

- ✓ يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية، وذلك راجع لوضوح المهام، كون الكلية توفر وصف واضح للوظائف، وكذا من ناحية التعاون بين المستويات مما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس؛
- ✓ يتصف النمط القيادي المتبع بالكلية بالانغلاق، كون القيادة الإدارية لا تفتح المجال للمناقشة الجماعية، ولا تهتم بالأفكار الجديدة التي من شأنها رفع الأداء الكلي للجامعة، حسب رأي عينة الدراسة؛
- ✓ نظام الاتصال المعتمد في الكلية غير فعال، كون الاتصال الغالب هو الاتصال النازل، أي لا توجد حرية في رفع الانشغالات للمستويات العليا؛
- ✓ أسلوب الإدارة بالمشاركة غير مطبق في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كون الإدارة لا تسمح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرارات لحل مختلف المشكلات؛
- ✓ يوجد قصور في جانب الحوافز الغير مادية، كون إدارة الكلية لا تهتم بالجانب النفسي والإنساني للأساتذة؛
- ✓ لا توجد عدالة في التعامل مع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حسب رأي عينة الدراسة؛
- ✓ لا يوجد اهتمام بتطوير التقنيات المعتمدة في التدريس في الكلية، مما يؤثر سلبا على جودة التعليم، حسب رأي عينة الدراسة؛
- ✓ يوجد قصور في توفير الدورات التكوينية لصالح الأساتذة في مجالات اختصاصهم، مما يؤثر سلبا أدائهم نتيجة تقادم المعارف الحالية؛
- ✓ نظم وإجراءات العمل المعمول بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية غير مرنة، وهذا ما يؤثر سلبا على معنويات الأساتذة وأدائهم؛
- ✓ هناك تأثير جوهري لبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الكلية، ويتمثل البعدين في: الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما باقي الأبعاد لها تأثير طفيف؛
- ✓ مستويات أداء الأساتذة مقبولة نسبيا رغم الصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب. الاقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج للدراسة، ومن أجل توفير مناخ جيد يساعد على تحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945. قالمة، نقترح ما يلي:

- ✓ ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه بحيث يكون تقييم هيئة التدريس لهذا المناخ إيجابيا؛
- ✓ تعزيز محددات الهيكل التنظيمي كونه لديه تأثير جوهري على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس؛
- ✓ ضرورة جعل النمط القيادي ديمقراطي لما له من آثار إيجابية على أداء الموظفين وزيادة رغبتهم في التطوير؛
- ✓ ضرورة توجه إدارة الكلية إلى إدخال تحسينات على أنظمة الحوافز والاهتمام أكثر بالجانب المعنوي للأستاذ كونه تأثيره القوي على الأداء الوظيفي للأساتذة؛
- ✓ تفعيل الاتصالات الصاعدة، لزيادة إمكانية رفع مختلف الانشغالات إلى المستويات العليا بما يحقق الرضا ويرفع الروح المعنوية لهيئة التدريس؛
- ✓ ضرورة توفير الوسائل الحديثة في العمل من أجل زيادة مستويات التحصيل العلمي؛
- ✓ ضرورة إفساح المجال أمام الأساتذة لإبداء آرائهم، وإطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتقبل أفكارهم التي من شأنها تطوير الجامعة الجزائرية، وكذا المساهمة في حل مشكلات التنمية المحلية؛
- ✓ العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك الأساتذة في هذه العملية من أجل رفع مستوى القرارات المتخذة وزيادة فعاليتها، وتوسيع نطاق قبولها من قبل كل الأطراف؛
- ✓ ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد، مما يساعد على غرس روح التعاون وكسب الثقة بين مختلف الموظفين؛
- ✓ ضرورة التعامل مع جميع الأساتذة بعدالة حتى في أبسط الأمور، لتجنب شعورهم بالاغتراب؛
- ✓ ضرورة إتاحة لوائح واضحة لإجراءات العمل والأساليب المعمول بها، لتسهيل العمل خاصة للأساتذة الجدد، لتقادي الأخطاء.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013.
- صبحي إدريس وائل محمد، الغالبي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- برقاي وفاء برهان، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- جاد الرب سير محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2009-2008.
- حجيم الطائي يوسف، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هشام فوزي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- حمدات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2001.

- دروش سعد زناد ، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظم الشريعة عطا الله محمد تيسير، سنجد غالب محمود ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدر المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015ات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2018.
- ديري زاهد محمد، الكسواني سعادة راغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003.
- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الصيرفي محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، وائل للنشر، 2008.
- عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- عواد عبد الله حسن، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- عوض القيسي خليل، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.

- كاظم محمود خضير، كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- جووتنك مارجریت ماري، جووتنك ديفيد ، الأدوات الفعالة لمدير المستقبل، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، لبنان، 2001.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.
- المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011.
- محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دارحميثرا للنشر، السودان، 2019.
- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- نايف المعايطه رولا، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2010.
- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

ب. المجالات:

- بن بريكة الزهرة، بن قسمي طارق، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة-، مجلة الباحث، العدد 15، الجزائر، 2015.
- بن علي عبد الرزاق، شهيد هدى، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، الجزائر، 2019.
- بو الشرش كمال، مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، عدد2، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2020.
- بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2015.
- بوعطيط سفيان، هادف رانية، العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2019
- تجاني منصور، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية : عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2020.
- حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد -بشار-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، الجزائر، 2017.
- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، الجزائر، 2020.
- سخنون مصطفى، روجي فيسة عمر، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد02، الجزائر، 2019.

- كبير عمر، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال عنابة، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2019.
- محمد غزالي سالم الأندنوسي فريدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14، المملكة العربية السعودية، 2019.
- الوناس مزياني، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.

ج. الملتقيات:

- زراولة رفيق، مساهمة التعليم الجامعي في تنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى تاسكا الدولي الثالث للشراكة والتنمية، المعهد التركي العربي للدراسات الاستراتيجية، 20-24 ديسمبر 2017، تركيا.

د. الرسائل والأطروحات:

- أحمد عبد الله عدوان الشيماء، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- بنت عمر بن منصور الشريف ريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز جدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.
- الدليمي موسى حمد محمد شيجان، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق، 2018.

- زياد خالد الساكت لبنى، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بمرنداس، الجزائر، 2010.
- عبد المالك الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- عبد الملك الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- علي عبد الله عيسى حمد، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، رسالة مقدمة كمكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- فالح شامان السرحان منال، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت، العراق، 2017.
- قبجوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، 2008.
- المدهون إياد إبراهيم خليل، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

- نايف محمد العنزي محمد، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق، 2017.
- هروم عزالدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات قسنطينة، مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- هواين فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014.

المراجع باللغة الأجنبية:

- E Campoy, E Maclouf, K Mazouli, gestion des ressources humaines, pearson, paris, 2008.
- Geneviève Roch, impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur en sciences infirmières, université de Montréal, 2008.
- Mark G.Ehrhart,Benjamin Schneider, William.h, organizational climate and culture, first published, routledge, new York, 2014.
- Mlle.boutiba mokhtaria, le système d'appréciation des performances des salaires, mémoire de magister en sciences commerciaux, faculté des sciences de gestion, sciences économiques et commerciales, université d'oran, 2014.
- Nabil Kamali, l'évaluation du rendement des employés « cas d'une PME marocaine », thèse doctorat, université du Québec, canada, 2012.
- Olivier Doucet, Marie Lapalme, Denis Morin, Bergeron, Gérer la performance des employées au travail, les éditions JDF inc, canada, 2020.
- Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron, question stratégique et opérationnelle des ressources humaines, gaitan morin éditeur, Québec, 1993.
- Roger Tessier et Yvan Tellier, pouvoirs et cultures organisationnels, presses de l'université du Québec, Canada, 1991.
- Sekiou et autres, gestion des ressources humaines, de boeck université, bruxelles, 2ème édition, 2001
- Shimon Dolan, Tunia Saba, Susan Jackson, la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème édition, pearson éducation , paris, 2002.
- Song, unsuk, the Impact of organizational climate on the relationship between job characteristics and job satisfaction: an empirical assessment of public sector managers, dissertations and theses,portland state university,1992.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

تخصص: إدارة أعمال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة 8 ماي 1945 قالمة، حول "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس، بجامعة قالمة".

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاز بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك يرجى قراءة عبارات الاستبيان المرفق ووضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام لمساهمتمكم البناءة

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

رفيق زراولة

رباحي غزلان

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (×) في المربع الموافق لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
- 3- الرتبة: أستاذ أستاذ محاضر أ أستاذ محاضر ب أستاذ مساعد أ أستاذ مساعد ب
- 4- عدد سنوات الخدمة في القطاع: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكبر من 10 سنوات
- 5- الكلية: من 10 إلى 15 سنة أكبر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع المناخ التنظيمي في جامعة 08 ماي 1945 -قائمة- والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها بوضع علامة (×) في المربع الذي يوافق اختيارك.

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
01	هناك توضيح مسبق للهيكل التنظيمي لكليتك					
02	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها					
03	هناك توضيح مسبق لسياسات كليتك					
04	يتوافر في كليتك وصف واضح للوظائف					
05	هناك مستوى عال من التعاون في كليتك بين المستويات التنظيمية					
06	لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملك بالطريقة المناسبة					
07	خطوط السلطة في تعاملكم مع مسؤوليكم واضحة					

البعد الثاني: نمط القيادة						
					08	تشجع القيادة الإدارية في كليتيكم المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
					09	يشجع المسؤولون في كليتيكم المناقشة الجماعية لأساليب العمل
					10	يعامل المسؤولون في كليتيكم جميع الأساتذة بعدالة
					11	تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالثقة المتبادلة
					12	تتميز العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين وباقي العاملين بالاحترام المتبادل
					13	تهتم القيادة الإدارية في كليتيكم بالمشاكل الشخصية للأساتذة
					14	تعامل القيادة الإدارية في كليتيكم الأساتذة بشكل إنساني مناسب
البعد الثالث: نظم الاتصال						
					15	الاتصالات داخل الكلية تسير في جميع الاتجاهات
					16	تحصلون على المعلومات التي تحتاجونها من إدارة الكلية بكل سهولة
					17	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال النازل
					18	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الصاعد
					19	نمط الاتصال الغالب في الكلية هو الاتصال الأفقي
					20	تعتمد الكلية على الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات
					21	تبذل إدارة الكلية جهودها لإزالة معوقات الاتصال
					22	هناك إمكانية الاتصال بسهولة بالمسؤولين والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهكم
					23	نظام الاتصالات السائد بالكلية يتميز بسرعة المعلومات المتدفقة
					24	تنظم إدارة الكلية اجتماعات مع الأساتذة لشرح مختلف القرارات الوزارية وقرارات رئاسة الجامعة ومن أجل الاستماع إلى آرائهم
البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات						
					25	يتمتع الأساتذة بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم
					26	يشارك الأساتذة في مناقشة مشكلات العمل البيداغوجية والإدارية ووضع حلول لها
					27	يشارك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بطريقة العمل
					28	تنظم إدارة الكلية اجتماعات دورية يشارك فيها الأساتذة لحل مشكلات العمل المستجدة
					29	تعتبرون أن اللجان البيداغوجية آلية ناجحة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية
					30	تعتبرون أن المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) آليات فعالة لتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية

					تتمتع اللجان البيداغوجية بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات البيداغوجية	31
					تتمتع المجالس المنتخبة (المجلس العلمي، مجلس الكلية) بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية.	32
البعد الخامس: الحوافز						
					الدخل الذي أنقاضه ملائم	33
					هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي تتقدم بها لإدارتك	34
					ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين في المناصب العليا	35
					تهتم إدارة الكلية بالجانب المعنوي للأستاذ	36
					يوجد اهتمام بتنظيم نشاطات اجتماعية كالرحلات مثلا لفائدة الأساتذة	37
البعد السادس: التدريب						
					تعمل الكلية على إشراككم في دورات تكوينية في مجال اختصاصكم	38
					هناك فرص للحصول على منح تكوينية خارج البلاد لجميع الأساتذة	39
					فرص مواصلة التكوين أثناء الخدمة متاحة	40
					توفر الكلية برامج تكوينية حول التقنيات الجديدة في مجال عملكم	41
البعد السابع: التقنية والتكنولوجيا						
					تعتمدون على التقنيات الحديثة في أداء مهامكم البيداغوجية والعلمية (التدريس، التأطير...)	42
					الوسائل التكنولوجية متوفرة ومتاحة في الكلية	43
					تتماشى التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية مع التطورات البيئية	44
					يتم تطوير التقنيات المعتمدة في أداء المهام العلمية والبيداغوجية بشكل مستمر	45
					تتلائم التقنيات المعتمدة مع طبيعة العمل (التدريس، التأطير...)	46
البعد الثامن: نظم وإجراءات العمل						
					يقوم المسؤولون الإداريون بإعداد جداول زمنية مرنة	47
					رزمة الاجتماعات البيداغوجية واضحة	48
					يتيح العمل في الكلية فرص التجديد والابتكار في طريقة التدريس	49
					عدد ساعات العمل تتاسبكم	50
					نتيح إجراءات العمل في الكلية للأساتذة الحصول على الإجازات	51
					يوجد على مستوى الكلية دليل تنظيمي يحدد ويوضح قواعد العمل وإجراءاته	52

					تتوفر الكلية على إجراءات وميكانيزمات تحقيق السلامة المهنية	53
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، بوضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن اختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: إنجاز المهام						
54	مدة الحصص البيداغوجية (تدريس، تأطير...) تسمح بالقيام بالمهام بشكل جيد					
55	رزمة الاجتماعات البيداغوجية والمداولات تسمح لكم بالمشاركة الدائمة فيها					
56	تساهم الاجتماعات البيداغوجية في حل مشكلات العمل					
57	لا يواجه الأساتذة معيقات أثناء تأديتهم لعملهم (التدريس، التأطير...)					
58	تأخر الطلبة عن الحصة البيداغوجية بدقائق يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي					
59	لا تواجهون معيقات في إتمام أبحاثكم العلمية					
60	تمكنتم من خلال أبحاثكم العلمية من تقديم اقتراحات عملية لحل مشكلات التنمية المحلية					
61	الاقتراحات والتوصيات العملية لحل مشكلات التنمية المحلية لا تبقى دائما حبيسة أدراج الكلية					
البعد الثاني: الالتزام الوظيفي						
62	المشاركة في الاجتماعات والمداولات بشكل الحالي ضروري					
63	في حالة الغياب المفاجئ عن العمل تعملون على الاتصال بالإدارة مباشرة					
64	تردون على كل الاستفسارات التي ترسل إليكم من قبل الإدارة في حالة تقصيركم في أداء مهمة ما					
65	تأخر الأستاذ عن حصص المحاضرات بدقائق يؤثر على مستوى التحصيل البيداغوجي					
66	في حالة تأخركم في إنجاز عمل ما تقدمون تبريرات للمسؤولين دون طلب منهم					
البعد الثالث: جودة العمل						

					في ظل المدة الزمنية (1سا) للدروس تفتحون المجال للمناقشة مع الطلبة	67
					تعتبرون أن المدة الزمنية (1سا) كافية لتقديم أي نشاط بيداغوجي بجودة عالية	68
					تقابلون الأخطاء العلمية الطلبة بفتح الحوار معهم حول أخطائهم	69
					يمكنكم تدريس أي مقياس في مجال تخصصكم	70
					تتوفرون على مكتب خاص لاستقبال الطلبة من الإجابة عن انشغالاتهم	71
					عدد الطلبة في الكلية (الشعبة أو التخصص) مناسب لتقديم تعليم ذو جودة عالية	72
					تشاركون في مشاريع بحث تخدم التنمية المحلية	73
					في ظل جو العمل السائد حاليا في الكلية من السهل التعامل مع مختلف الأزمات والمشكلات	74



