



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان  
قسم: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة أعمال واستراتيجيات مؤسسات  
تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية  
للأشغال البترولية الكبرى -ENGTP- بالرعاية

إعداد الطالبة: شريفي نادية

المناقشة بتاريخ : 2020/08/31

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. سعيد طارق
مشرفة	أستاذة محاضرة ب	د. براهيم آسية
ممتحنا	أستاذ محاضر ب	د. بن عيسى كمال

السنة الجامعية: 2020/2019

## فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: لإطار النظري للمناخ التنظيمي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
6	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته
9	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
12	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي، عناصره وأبعاده
12	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
20	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
23	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
25	المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه وكيفية تحسينه
25	المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي
26	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
30	المطلب الثالث: كيفية تحسين المناخ التنظيمي
34	خلاصة الفصل الأول:

35	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي .....
36	تمهيد: .....
37	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي .....
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.....
41	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي، عناصره وأنواعه .....
43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.....
47	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي .....
48	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء أهميته وأهدافه.....
51	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء، معايير وتحديد المسؤول عنه.....
54	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء واستخداماته.....
58	المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .....
58	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين .....
61	المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين .....
	المطلب الثالث: تأثير الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين
64	.....
68	خلاصة الفصل الثاني:.....
	الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال
69	البتروولية الكبرى-ENGTP- بالرعاية .....
70	تمهيد: .....
71	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأشغال البتروولية الكبرى -ENGTP- .....
	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للأشغال البتروولية الكبرى-ENGTP-
71	.....

76.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى
79.....	المطلب الثالث: منهجية الدراسة
83.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة
83.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
89.....	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محور المناخ التنظيمي
95.....	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي
97.....	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
98.....	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
101.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
102.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
110.....	خلاصة الفصل الثالث:
112.....	الخاتمة العامة:
117.....	قائمة المراجع:
131.....	الملاحق

## شكر وتقدير



اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،  
أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة بعد أن من  
علي بالعلم ووهبني الصبر والصحة والعافية وأنار لي درب التوفيق، فيارب  
لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يسعدني أن أتقدم بخالص الاحترام والشكر والتقدير إلى الأستاذة  
براهيمي التي أعطتني من وقتها وجهدها وعلمها وغمرتني بتوجيهاتها  
ونصائحها فوجدت من ها كل الدعم والمساندة طيلة فترة انجاز المذكرة  
فجزاها الله خير الجزاء وبارك فيها وحرسها بعينه التي لا تنام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم  
مناقشة هذه الرسالة وعلى ما أبدوه من ملاحظات وارشادات قيمة.

ويسرني أن أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية  
للأشغال البترولية الكبرى على جميع التسهيلات والمساعدات المقدمة من  
طرفهم والذين تعاونوا معي في اتمام الدراسة الميدانية وسهلوا عملي داخل  
المؤسسة.

وفي الأخير أتقدم بالشكر لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل  
المتواضع من قريب أو بعيد ولو بفكرة أو نصيحة أو دعاء.



## الإهداء

أستهل إهدائي بالحمد والشكر لله عز وجل على

جزيل نعمه وفضائله علينا.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال الله عز وجل في حقهما: ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين  
إحساناً﴾.

إلى بهجة القلب وهبة الرب وكمال الود وصفاء الحب أُمي الغالية.

إلى مدرستي الأولى في الحياة ومصدر فخري و رمز الطيبة و السخاء أبي حفظه  
الله تعالى.

إلى اللذان أهديانى رضاهما ولم يبخلا علي بدعائهما جدي وجدتي  
الغاليان.

إلى أخي وأخواتي.

إلى جميع عائلتي.

إلى جميع أصدقائي.

وإلى من يسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

# قائمة الجداول والأشكال والملحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
73	وحدات المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)	(01)
73	عدد العمال في وحدة الرغبة حسب الفئات المهنية سنة 2020	(02)
81	درجات مقياس ليكرت	(03)
83	معامل ثبات محاور الإستبان	(04)
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(05)
85	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(06)
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	(07)
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(08)
88	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	(09)
89	المتوسط الحسابي حسب ليكارت	(10)
90	المتوسطات الحسابية لبعء الهيكل التنظيمي	(11)
91	المتوسطات الحسابية لبعء نمط الاتصال	(12)
91	المتوسطات الحسابية لبعء نمط القيادة	(13)
92	المتوسطات الحسابية لبعء التكنولوجيا	(14)
93	المتوسطات الحسابية لبعء الحوافز	(15)
94	المتوسطات الحسابية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات	(16)
95	المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي	(17)

96	المتوسطات الحسابية العامة	(18)
98	معامل ارتباط بيرسون بين عنصر الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	(19)
99	معامل ارتباط بيرسون بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي	(20)
99	معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الوظيفي	(21)
100	معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي	(22)
100	معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي	(23)
101	معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي	(24)
102	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA) لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(25)

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	و
(02)	عناصر المناخ التنظيمي	23
(03)	محددات الأداء	41
(04)	العوامل المؤثرة على الأداء البشري حسب نموذج (WILL)	46
(05)	تقسيم العمال بوحدة الرعاية حسب الفئات المهنية لسنة 2020	74
(06)	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى	78
(07)	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	84
(08)	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	85

86	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	(09)
87	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(10)
88	نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(11)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	استبيان الدراسة	(01)
135	توزيع العينة حسب الجنس	(02)
135	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	(03)
136	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	(04)
136	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(05)
136	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(06)
137	معامل ثبات الاستبيان	(07)
138	معامل ثبات بعد الهيكل التنظيمي	(08)
138	معامل ثبات بعد نمط الاتصال	(09)
139	معامل ثبات بعد نمط القيادة	(10)
139	معامل ثبات بعد التكنولوجيا	(11)
139	معامل ثبات بعد الحوافز	(12)
139	معامل ثبات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	(13)

139	معامل ثبات محور المناخ التنظيمي	(14)
140	المتوسطات الحسابية لبعء الهيكل التنظيمي	(15)
140	المتوسطات الحسابية لبعء الهيكل التنظيمي	(16)
140	المتوسطات الحسابية لبعء نمط الاتصال	(17)
141	المتوسطات الحسابية لبعء نمط القيادة	(18)
141	المتوسطات الحسابية لبعء التكنولوجيا	(19)
141	المتوسطات الحسابية لبعء الحوافز	(20)
142	المتوسطات الحسابية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات	(21)
142	المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي	(22)
143	المتوسطات الحسابية العامة	(23)
143	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(24)
145	معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	(25)
145	معامل ارتباط بيرسون بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي	(26)
145	معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الوظيفي	(27)
146	معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي	(28)
146	معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	(29)
146	معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي	(30)

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بأساليب مختلفة للتسيير، فمن التسيير الاشتراكي في السبعينات إلى تبني مبدأ استقلالية المؤسسات في الثمانينات بحيث تم تحويل التسمية من المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية، التي تعبر عن استقلالية المؤسسة عن الإدارة المركزية وحصولها على فرص أكثر للمبادرة وتحمل المسؤولية، إلا أن تغيير التسمية لم ينتج عنة الفعالية على المستوى الاقتصادي نظرا للثقافة السائدة بين صناع القرار والإطارات والعمال وبيئة العمل التي لا تساعد على الإبداع وكثافة العمالة<sup>1</sup>.

ونظرا لما تشهده المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار باقي المؤسسات في العالم من تغيرات، وتحولات وتطورات متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لمواجهة كل هذه التغيرات، فمستقبلها أصبح مرهون بمدى قدرتها على اكتساب الميزات التنافسية التقليدية وامتلاك وتطوير العامل الذي كثيرا ما أهملته في السنوات السابقة وهو الموارد البشرية<sup>2</sup>.

الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أنّ الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوّقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها<sup>3</sup>.

وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمارها للموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها<sup>4</sup>، لذا أصبحت المنظمات تعطيها أهمية كبيرة من خلال الاهتمام بها وتوفير مناخ تنظيمي يساعد موظفيها على أداء أعمالهم بأكمل وجه.

<sup>1</sup> - سنوسي عبد الكريم، "المناخ التنظيمي وتأثيره على ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بسعيدة"، أطروحة ماستر في علم إجتماع التنظيم، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2016-2017، ص 1-2.

<sup>2</sup> - براهمي آسية، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 2016-2017، ص 280.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 11.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011، ص 10.

المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى حيث يدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، أي أن المناخ التنظيمي يشمل الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها فتشكل شخصية المنظمة.<sup>1</sup>

هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركنا أنه البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم وعملياته و أبعاده، مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تادية ما كُلفوا به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل الأفراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم ويكونون تجاربهم و يقيمون علاقاتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم، وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم ووفق ذلك يتحدد مستوى أدائهم الوظيفي الذي به تتأثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أم خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الأفراد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة.<sup>2</sup>

كما أكد بعض الباحثين أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، نظراً لدوره الحيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.<sup>3</sup>

ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حالياً بالمؤسسات الجزائرية يعاني من نقص التنظيم وضعف المراقبة والانضباط، وتدني الخدمات الداخلية وغيرها من السلبيات<sup>4</sup>، لذا فعليها أن تسعى إلى إشباع

---

<sup>1</sup> - بندر كريم أبو تايه، خليل الحياي، منار إبراهيم القطاونة، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن، المجلد العشرين، العدد الأول، جانفي 2012، ص 159.

<sup>2</sup> - مصلىح حمدان البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة"، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010، ص 2.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، ص 10.

<sup>4</sup> - شريبط الشريف محمد، العايب رابح، "محددات المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة بالجزائر، المجلد ب، عدد 45، جوان 2016، ص 16.

احتياجات العاملين وتوفير مناخ تنظيمي صحي لزيادة كفاء الأداء الوظيفي وهذا ما يساهم في بقاء الشركة ونموها وتحسين قدرتها على المنافسة وفي تحسين مستوى الأرباح التي تحققها<sup>1</sup>.

## 1- إشكالية البحث:

يقضي العامل جزءا كبيرا من حياته في المؤسسة التي يعمل بها في مناخ تنظيمي سائد يمثل سمة أساسية للمنظمة، لانعكاساته على نفسية العاملين وعلى علاقتهم مع بعضهم ومع إدارتهم ومن ثمة على أدائهم، فقد أكدت الاتجاهات الحديثة أن العامل إذا شعر بالطمأنينة والثقة في إطار المناخ التنظيمي الذي يعيش فيه يحقق إنتاجا أوفر وأفضل وبالتالي تزداد قدراته على التكيف والرضا عن العمل، كما أكدت أن للمناخ التنظيمي دور كبير في دعم سلوك العاملين التنظيمي بما يساعد على تحقيق أداء مرتفع<sup>2</sup>.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة تقييم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية واستقصاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ومن ثم تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وبعبارة أخرى تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

### ما هو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية؟

وتتدرج من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية؟
- ما هو أثر نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟

<sup>1</sup> - بسيوني إسماعيل علي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر والتوزيع، 2007-2008، ص 8.

<sup>2</sup> - فريد راهم، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS-"، مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، العدد 42، 2018، ص 209.

## 2- فرضية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

- توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

## 3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، عناصره وطرق تحسين نوعيته.
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، محدداته وطرق تحسينه.
- تقييم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد المؤسسات على خلق مناخ تنظيمي مقبول يساعد على الأداء الجيد للعاملين.

## 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة إضافة وتكملة للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
- المساهمة في إثراء البحث العلمي والمكتبة العربية حتى تكون كمرجع للطلبة.
- توجيه الأنظار إلى أهمية المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات عامة وفي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية خاصة.
- مساعدة مسؤولي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية على توفير المعلومات الكافية عن واقع الأداء الوظيفي للعاملين ومدى فاعلية المناخ التنظيمي فيها والعمل على تحسينه لرفع مستوى أداء موظفيها.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بمدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين وبالتالي اهتمامها بتحسينه وتوفير مناخ تنظيمي صحي.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب شخصية: تتمثل في انسجامه مع التخصص العلمي الذي أدرسه وكذا ميولي للبحث عن موضوعات تتعلق بكيفية تحسين أداء الموارد البشرية.

أسباب موضوعية: تتعلق بأهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في رفع مستوى أداء المورد البشري فيها.

## 6- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذا المجال:

- صعوبة البحث بحد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد في الواقع.
- قلة معلومات الباحث حول هذا النوع من المواضيع التي تنتمي إلى مجال السلوك التنظيمي.
- صعوبة الحصول على المراجع بسبب غلق المكتبات العامة والجامعية في ظل جائحة كوفيد19.
- صعوبة في إنجاز الجانب التطبيقي بسبب غلق المؤسسات في وجه المتربصين.

## 7- منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع الموضوع المدروس المتعلق بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وللتوصل إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول مشكلة البحث.

ففي الجانب النظري سمح لنا بوصف وتحديد المفاهيم الخاصة بالمتغيرات الأساسية للموضوع محل الدراسة ألا وهما المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا استنادا إلى المراجع العربية والأجنبية المختلفة التي تناولت نفس الموضوع من كتب، مذكرات تخرج، مقالات، ومواقع الانترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا عليه لإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على إحدى المنظمات الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، وتم الاعتماد على الإستبان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة لتوفير الجهد والوقت، وفي الأخير استخدمنا برنامج SPSS V24 في معالجة وتحليل المعطيات.

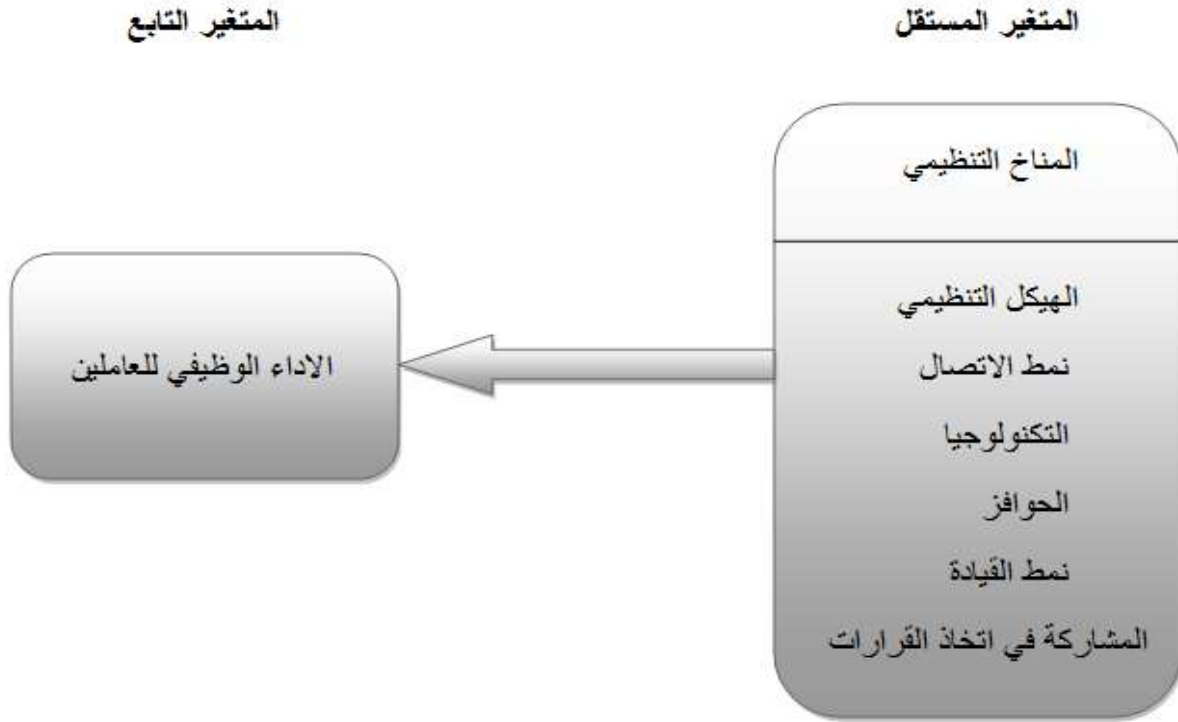
## 8- نموذج الدراسة:

أولاً: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

ثانيا: المتغير المستقل: المناخ التنظيمي ويشمل: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والتكنولوجيا.

ونلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

## 9- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير عناصر المناخ التنظيمي المختارة (الهيكل التنظيمي، التحفيز، نمط القيادة، التكنولوجيا، نمط الاتصال، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) على أداء العاملين.
2. الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالمنطقة الصناعية الرغاية ولاية الجزائر.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي الجامعي 2020/2019.

## 10- الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

أ- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008)<sup>1</sup>: بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة"، سعت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام إستبانة وزعت على 320 عامل وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها تم التوصل إلى بعض النتائج منها:

- وجود موافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
  - وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين.
  - وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.
- ب- دراسة مصلح حمدان البقمي (2010)<sup>2</sup>: بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة و التعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مقدارها 924 عامل، وبعد استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات و تفسيرها تم التوصل إلى أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ت- دراسة شامي صليحة (2009-2010)<sup>3</sup>: بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، افترضت الباحثة أن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وللتحقق من الفرضية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل وجمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلات الشخصية من عينة الدراسة التي بلغت 279 أستاذ وموظف، وبعد تحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين وتصور سلبي لدى معظم الاساتذة عن المناخ التنظيمي السائد بالجامعة.

<sup>1</sup> - عايش الطيب إيهاب محمود، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، 2008.

<sup>2</sup> - مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، 2009-2010.

- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين أو أساتذة.

ج- دراسة يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرح (2010)<sup>1</sup>: بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، افترض الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بها، و للتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق توزيع إستبانات على 210 موظف، و بعد تحليلها تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

ح- دراسة فروج محمد (2011-2012)<sup>2</sup>: بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للأستاذ- دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة"، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، افترض الباحث أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ الجامعي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 80 أستاذ و بعد تحليل البيانات و تفسيرها تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ، الالتزام الوظيفي و أداء الأستاذ الجامعي.

خ- دراسة حمد علي عبدالله عيسى (2014)<sup>3</sup>: بعنوان " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، هدف الباحث إلى دراسة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بالبحرين، وانطلق من الفرضية التالية:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup>- بحر يوسف عبد، أبو سويرح أيمن سليمان، "اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

<sup>2</sup>- فروج محمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذ:دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة"، أطروحة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاقتصادية، قسم علم النفس، 2011-2012.

<sup>3</sup>- حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الادارية، مملكة البحرين، 2014.

وللتحقق من صحتها اعتمد على الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من 227 عامل وبعد تحليلها وتفسيرها توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- د- دراسة زراري ياسينة (2016-2017)<sup>1</sup>: بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين-دراسة ميدانية بولاية أم البواقي"، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي بالمنظمة على أداء الموظفين، وانطلق الباحث من الفرضية التالية:
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة و بين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وللتحقق من صحتها استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات وزعها على 70 موظف، وبعد استخدام الوسائل الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسيرها توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للموظفين إلا المتغير الفرعي وهو القيادة.

ذ- دراسة عاكف لظفي خصاونة و فادي حامد القضاة و حمدي جبر بركات (2017)<sup>2</sup>: بعنوان "مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي السائد فيها وأثره على الولاء الوظيفي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الأكاديميين الأردنيين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على ولائهم الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ووزع الإستبانة على 1200 موظف، وبعد معالجة البيانات وتحليلها تم التوصل إلى بعض النتائج أهمها:

- وجود أثر بدرجة مرتفعة للمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية على الولاء الوظيفي للأكاديميين الأردنيين العاملين بها.
- وجود رضا بدرجة مرتفعة عن القيادة الادارية، جودة الهيكل التنظيمي، الخدمات الإدارية، سلوكيات الطلبة وأسلوب التحفيز.

<sup>1</sup> زراري ياسينة، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين:دراسة ميدانية بولاية أم البواقي"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016-2017.

<sup>2</sup> عاكف لظفي خصاونة، فادي حامد القضاة، حمدي جبر بركات، "مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.

ر- دراسة فريد راهم (2018)<sup>1</sup> : بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وانطلق الباحث من الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وللتحقق من صحتها استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 1136 عامل بالمنجم، وبعد معالجتها وتحليلها تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي المدروس مغلق وله تأثير على الأداء الوظيفي في المنجم.

## 2. الدراسات الأجنبية

أ- دراسة Raja Suzana Raja ، Roselina Ahmad Saufi ،Yukthamarani Permarupan ،Bamini KPD Balakrishnan،Kasim (2013)<sup>2</sup> : بعنوان "the impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment"

هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في الأكاديميات العامة والخاصة في ماليزيا عن المناخ التنظيم السائد فيها وأثره على ولاءهم والتزامهم الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع إستبانات لعينة قدرها 600 موظف، وبعد معالجة البيانات وتحليلها تم التوصل إلى وجود أثر بدرجة مرتفعة للمناخ التنظيمي في الأكاديميات على الولاء الوظيفي للعاملين فيها وأنه كلما زاد رضا العامل عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة زاد الرضا التنظيمي وولاءهم الوظيفي.

ب- دراسة Rakesh Kumar(2014)<sup>3</sup> : بعنوان " job impact of organizational climate on satisfaction: a study of BHARTI AIRTEL India limited in SHIMLA ZONAL OFFICE "

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ورضا الموظفين في الشركة وتحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، تم جمع البيانات عن طريق توزيع إستبانات على عينة الدراسة المقدره ب 35 عامل، وبعد معالجتها تحليلها تم التوصل إلى أن الشركة لديها مناخ تنظيمي ضعيف وهذا ما انعكس سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين.

ت- دراسة Yehia Sabri Nawar ،Ashraf Labib ، Riad loaloo (2016)<sup>1</sup> : بعنوان " assessing the impact of organisational climate on employees commitment"

<sup>1</sup> - راهم فريد، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - Yukthamarani Permarupan,Ahmad Sauf Roselina,Raja Suzana Raja Kasim,Bamini KPD Balakrishnan, "The Impact of Organizational Climate on Employee's Work", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No 107, 2013.

<sup>3</sup> - Rakesh Kumar, "Impact of organizational climate on job satisfaction: a study of Bharti Airtel", International Journal of Development Research, Volume 4, Issue 5, May 2014.

يهدف البحث إلى دراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في كلية إدارة الأعمال والتكنولوجيا في القطاع التعليمي الخاص في مصر، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي قدرت ب 70 عامل، وبعد تحليلها توصل الباحثون إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي له تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي.

ث-دراسة **Dr. Hazel Gachun،Naomi W. Githinji** (2017) <sup>2</sup> : بعنوان "Influence of organizational climate On Employee Performance In State Corporations In KENYA: A Case of KENYA Industrial Estates Limited"

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استقلال الوظيفة وتوازن الحياة العملية على أداء الموظفين في الشركات الحكومية في كينيا، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي قدرت ب 172 موظف بمكاتب المناطق الصناعية في نيروبي، وبعد تحليلها تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية عند مستوى 0.05 بين استقلال الوظيفة وتوازن الحياة العملية بين أداء الموظفين في الشركات الحكومية في كينيا.

ج-دراسة **Yee Poh Li and Ananthalakshmi Mahadevan** (2017) <sup>3</sup> : بعنوان "A study on the impact of organisational climate on employee's performance in a Malaysian consultancy"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الشركات الاستثمارية في ماليزيا، واعتمد الباحثين على الاستبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة الدراسة المقدره ب 45 عامل، وبعد معالجتها وتحليلها تم التوصل إلى أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذا البحث لها تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين.

ح-دراسة **Dr .Fatiha OUNNOUGHI** (2017) <sup>4</sup> : بعنوان "The relationship between job satisfaction, pay satisfaction, and intrinsic motivation among faculty members of Setif University"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة المعقدة بين كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة سطيف بالجزائر، واستخدمت الباحثة ثلاثة استبيانات

<sup>1</sup> - Loaloe Riad ,Labib Ashraf ,Yehia Sabri nawar, "Assessing the impact of organisational climate on employees commitment", The Business and Management Review, Volume 7, Number 5, June 2016.

<sup>2</sup> - Naomi W Githinj ,Dr Gachunga Hazel, "Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya: a case of Kenya industrial estates limited", The Strategic Journal of Business & Change Management, Volume 4, Number 22, May 16, 2017.

<sup>3</sup> - Ananthalakshmi Mahadevan, Yee Poh Li , "A study on the impact of organisational climate on employee performance in a Malaysian consultancy", International Journal of Accounting & Business, Volume 5, Number 1 ,April 2017.

<sup>4</sup> - OUNNOUGHI Fatiha, "The relationship between job satisfaction, pay satisfaction, and intrinsic motivation among faculty members of Setif University", Revue Développement des Ressources Humaines, University of Setif 1, Ferhat Abbes, Algeria, Volume 8, Number 1, Juin 2017.

وزعتها على 122 أستاذ، تمثلت في استبيان العمل لقياس الحفز الذاتي، واستبيان لقياس الرضا الوظيفي، واستبيان لقياس الرضا عن التعويضات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات استخدمت الدراسة تحليل الارتباط، وتوصلت إلى وجود بعض العلاقات ذات دلالة احصائية، خاصة بين الرضا عن التعويضات والرضا الوظيفي.

خ-دراسة S.SANK، C.Madhavi، S.RAJA (2019)<sup>1</sup>: بعنوان " Influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصناعات التحويلية في شاناي، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبانات على 423 عامل، وبعد معالجتها وتحليلها تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية بين العلاقات الشخصية، إدارة المشاكل، إدارة المخاطر، إدارة الصراع وبين أداء العاملين.

## 11- خطة وهيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع شمل هذا البحث ثلاث فصول:

1- الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي نستعرض من خلاله مفهوم المناخ

التنظيمي، أهميته وخصائصه، أنواعه، عناصره، نماذجه، العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسين نوعيته.

2- الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء

الوظيفي، أنواعه، عناصره، محدداته، تقييمه، وطرق تحسينه.

3- الفصل الثالث: نخصه للدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية،

نحاول من خلالها اختبار صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

<sup>1</sup> - S SANKAR,C Madhavi,S RAJA,"Influence of Organizational Climate on Employee Performance in manufacturing industry", Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research ,Volume 9, Issue 3, 2019.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

## تمهيد:

تعد دراسة المناخ التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، إذ يعد الانسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الانساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف<sup>1</sup>.

ومن الأمور المسلم بها أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقومون بتأدية العمل بها، وبالتالي على انتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وحاول المهتمون بهذا الموضوع إجراء بحوث ودراسات من خلالها إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي جيد تستطيع من خلاله المنظمة استثمار طاقات منسوبها لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

وانطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.
- المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه وكيفية تحسينه.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 5.

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم و النظريات والتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 247-248.

## المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي أخذت طريقها إلى الظهور في الستينيات من القرن الماضي، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والذي يؤثر سلوكيات الأفراد ومواقفهم اتجاهاتهم نحو عمله والمنظمة التي يعملون فيها، وجاءت الكتب والدراسات بعدد من الأفكار تناولت مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وعناصره.

## المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ من مواضيع علم النفس الذي تطرق له الكثير من العلماء أمثال (White ، Lippitt، Lewin1939) ، (Lewin،1951) ، (Likert1961) ، (Barker، 1965) ، والذي كان لهم تأثير كبير في تنمية أبحاث المناخ، وعلى الرغم من التاريخ الطويل والأساس النظري الشائع نسبياً، إلا أنه كان من الصعب صياغة تعريف دقيق للمناخ التنظيمي<sup>1</sup>، فبعضهم حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وهناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها<sup>2</sup>، ونذكر منها:

حسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي هو: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها، والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على العاملين في عملهم"<sup>3</sup>.

حسب محمد يوسف القاضي هو: " شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف، أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد في مستوى رضاه ومستوى أدائه "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, " The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture", Oxford University Press, first edition, New York, 2014, p 28.

<sup>2</sup> - بحر يوسف عبد، أبو سويرح أيمن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 1152.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> - محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 168.

حسب هاني عبد الرحمن صالح الطويل هو "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بها تميز بيئة العمل، سواء شعر العاملون بذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة، و يكون لها انعكاس او تأثير على دوافعهم و سلوكهم".<sup>1</sup>

حسب القريوتي محمد قاسم هو "مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".<sup>2</sup>

حسب ماهر أحمد هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي".<sup>3</sup>

حسب فورهان و جلر (Forhane and Gelmer) هو: "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تؤثر على الأنماط السلوكية الموجودة بشكل مستقل عن التصورات الفردية للعاملين لديها".<sup>4</sup>

حسب سيندر و شنيذر (Snyder and Schneider) هو "ملخص إدراك الافراد لشخصية التنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الافراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل".<sup>5</sup>

حسب رانيسيس ليكرت (Rensis likert) هو "مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين

<sup>1</sup> - الطويل هاني عبد الرحمن صالح، "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 170.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الخامسة، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، 2008، ص 303.

<sup>4</sup> - Christian Hoßbach, Organizational Climate for Creativity: Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Differences, Springer Gabler, first edition, Germany, 2019, p 5.

<sup>5</sup> - محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 8.

للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي".<sup>1</sup>

حسب ماكنل (Macneil, 2003) هو " استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمها"<sup>(2)</sup>.

حسب ليتوين و سترينغر (litwin and Stringer) هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من قبل الافراد العاملين بهذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين و سلوكياتهم".<sup>3</sup>

حسب ليكرت ( Likert ) هو "مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل"<sup>4</sup>.

المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النفسي، يفهمها العاملون وتنعكس على اتجاههم وسلوكهم وأدائهم داخل المنظمة".<sup>5</sup>

كما يُعرف على أنه " جو العمل الداخلي والذي يشمل عناصر مادية وعناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، 2014، ص 54.

<sup>(2)</sup> Angus macneil, " principal instructional management and Its relation to teachers job satisfaction dissertations international", 2003, p 3758.

<sup>3</sup> - بركان زهية، الأحوال نوال، "أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 267.

<sup>4</sup> - واصل جميل المؤمني، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25.

<sup>5</sup> - كرفس نبيل، عبد القادر نعمي، "تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، مجلة عملية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد السادس عشر، جوان 2018، ص 159.

<sup>6</sup> - ديري زاهد محمد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

يُعرّف أيضا بأنه " الأحداث والسياسات والممارسات والإجراءات التي يمارسها الأعضاء التنظيميون والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد".<sup>1</sup>

يمكننا من خلال التعريفات السابقة فهم المناخ التنظيمي والقول على أنه مجموعة الخصائص والسمات الثابتة نسبيا، المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، تنشأ من خلال سياسات وممارسات العمل في المنظمة والطريقة التي تتعامل فيها مع أعضائها، يدركها العاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، يعملون من خلالها وتؤثر على سلوكهم وتعتبر محدد مهم لدافعيتهم واتجاهاتهم وأرائهم وإدراكاتهم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على أدائهم الوظيفي.

### المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

سننتقل في هذا المطلب إلى أهم خصائص المناخ التنظيمي و أهميته.

#### أولا: خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل هذه السمات في ما يلي<sup>2</sup> :

- 1- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا.
- 2- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار.
- 3- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- 4- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية.
- 5- يشترط في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- 6- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- 7- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

<sup>1</sup> - Ehrhart MG, Schneider B, Macey WH, "Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice", Rutledge, New York, 2014, p 2.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 295-296.

8- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

9- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم.

وأضاف محمد يوسف القاضي الخصائص التالية<sup>1</sup>:

1- تأثير المناخ التنظيمي واضح على العاملين في المؤسسة سلبا او إيجابا، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

3- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية والغير مادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

4- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

5- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

6- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول الى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

7- لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.

### ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

لقد أجمعت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي على أهميته كونه واحدا من أهم المتغيرات

التنظيمية الهامة داخل المنظمة، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>2</sup> :

1- تأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي يعتبر قوام العمل، ومن ناحية أخرى

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 169-170.

2- إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

3- تشكيل وتدعيم القيم والاتجاهات التي يحملونها العاملون، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل.

4- نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية.

لذا فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

وهناك من ذكر أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>1</sup>:

1- التأثير على سلوك الافراد والجماعات والمنظمة، وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ فيها سلباً أو إيجاباً.

3- إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

4- تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - باعلي فتيحة، عصموني فاطمة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017-2018، ص 22.

- 5- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم و التوقعات، لا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشتغلها من جهة أخرى.
- 6- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
- 7- مساهمة نمطه على حل مشاكل العاملين وتطوير إمكانياتهم بشكل مؤثر وفعال، كما أن دراسة المناخ التنظيمي يساعد على تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي تواجه العاملين وتؤثر سلبا على صحتهم الجسدية والنفسية.

وبذلك فإن العمل على توفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعمل على إشباع رغبات العاملين ويلبي حاجاتهم ويؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا حسب ما أظهرته العديد من الدراسات عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات التنظيمي التي تسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ منظمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة، وفيما يأتي فكرة موجزة عن بعض تصنيفات الكتاب لتلك الانواع<sup>1</sup>:

1. تصنيف (Liwert، 1967): يقسم فيه المناخ على أربعة أنواع وهي:

- المناخ التنظيمي التسلطي الاستغلالي
- المناخ التنظيمي التسلطي العادل
- المناخ التنظيمي الاستشاري
- المناخ التنظيمي الديمقراطي الجماعي

<sup>1</sup> - ارزوقي القرشي، نجم العزاوي، عباس الحميري، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العمومية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 319-320.

2. تصنيف (Halpin، 1966): يقسم المناخ التنظيمي على ستة أنواع هي:

- المناخ المفتوح
- مناخ الإدارة الذاتية
- المناخ المسيطر عليه
- المناخ العائلي
- المناخ الأبوي
- المناخ المغلق

3. تصنيف (Litwin and Stringer): يقسم المناخ التنظيمي على ثلاثة أنواع:

- المناخ السلطوي الهيكلي
- المناخ الصداقة الديمقراطي
- المناخ الإنجازي

4. تصنيف (Huse، 1982): يقسم فيه المناخ التنظيمي على نوعين من المناخات هي:

- المناخ الإيجابي
- المناخ السلبي

حيث يركز المناخ الإيجابي على التفاهم والثقة والود، بينما يقوم المناخ السلبي على عدم الثقة والخوف.

5. تصنيف الصباغ: قسّم أنماط المناخ التنظيمي في نمطين هما<sup>1</sup>:

- المناخ التنظيمي المساند: وهو يمتاز بوصف طبيعة الأمور والسعي لحل المشكلات، والمساواة بين الجميع والتعاون.

- المناخ التنظيمي المهدد: وهو يمتاز بالتركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة.

6. تصنيف (Halpin and Corft): يميز هالبن وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي<sup>2</sup>:

- **المناخ المفتوح**: يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمنظمة، وفيه يعمل مدير المنظمة على تسهيل إنجاز العاملين دون إرهابهم

<sup>1</sup> - أحمد بطاح، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81.

<sup>2</sup> - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

بالأعمال الروتينية، ما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، كما ترتفع فيه نسبة القدوة في العمل وتنخفض درجة التباعد.

• **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي مدير المنظمة، فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، ويرتفع فيه كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتنخفض الروح المعنوية.

• **المناخ الموجه:** يتميز بارتفاع الروح المعنوية للعاملين إلى حد ما، والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع الإعاقة.

• **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا، حيث يتوجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، الروح المعنوية فيه متوسطة نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي.

• **مناخ الإدارة الذاتية:** إن السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العلم، ترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

• **المناخ المغلق:** يتميز هذا المناخ بالتالي:

- انخفاض مستوى النزعة الإنسانية والألفة والروح المعنوية بين العاملين في المنظمة بدرجة شديدة.
- الاهتمام بالشكلية في العمل.
- عدم قدرته على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل.
- ارتفاع كل من درجة التباعد والإعاقة بدرجة شديدة، فالمدير هنا غير قادر على توجيه نشاط الأشخاص نحو إنجاز العمل، ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى الأشخاص.

## المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي، عناصره وأبعاده

هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم له، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهاجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، ولقد اختلف الكتاب والباحثون في الرأي حول نماذج المناخ التنظيمي، ومن هذه النماذج نذكر:

#### 1. نموذج هالبن و كروفتس 1963 Halpin and Crofts :

اعتمد الباحثان على مجموعتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر<sup>2</sup>:

- ✓ المجموعة الأولى: وتضم العناصر التالية: الاحتباس الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل، المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه، الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
- ✓ المجموعة الثانية: تضم بدورها العناصر التالية: السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له، و شعور العاملين بأنهم قد انتجوا.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> - ابراهيم عاشوي، بلقاسم سعودي، "مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة البويرة"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 1، العدد 28، 2018، ص 47.

## 2. نموذج ليكرت Likert<sup>1</sup>:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

✓ الاتصالات.

✓ القرارات.

✓ التكنولوجيا.

✓ الاهتمام بالعاملين.

## 3. نموذج ليتوين وسترنجر 1968 Litwin et Stringer :

ويرى ليتوين وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ الهيكل التنظيمي: شعور الموظفون حول القيود في المجموعة، عدد القواعد والأنظمة والإجراءات الموجودة، أو هل هناك فوضى وجو غير رسمي.

✓ المسؤولية: الشعور بالمسؤولية في تنفيذ العمل وفي نتائج القرارات المتخذة .

✓ المكافأة: المكافأة على العمل الجيد، التركيز على المكافآت الإيجابية بدلا من العقوبات، العدالة في سياسات الأجور والترويج.

✓ المخاطرة: الشعور بالمخاطرة والتحدي في العمل وفي المنظمة، تحمل المخاطر المحسوبة.

✓ الدفء: الشعور بالزمالة العامة السائدة في العمل، تكوين مجموعات اجتماعية ودية وغير رسمية.

✓ الدعم: التعاون بين المديرين والموظفين الآخرين في المجموعة، التركيز على الدعم المتبادل من أعلى وأسفل.

<sup>1</sup>- حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، "نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2، العدد 8، جانفي 2016، ص 119.

<sup>2</sup> -Gray Roderic , "A climate of success : creating the right organizational climate for high performance", Butterworth-Heinemann, First edition, Amsterdam, 2007, p 58-59.

✓ المعايير: اتباع معايير الأداء، التركيز على القيام بعمل جيد، والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية.

✓ الصراع: الشعور بأن المديرين والعمال الآخرين يريدون سماع آراء مختلفة، التركيز على إخراج المشاكل في العراء بدلاً من تلطيفها أو تجاهلها.

✓ الانتماء: الشعور بالانتماء إلى الشركة والقيمة وسط فريق العمل.

#### 4. نموذج غوردن و كومينز 1979 Gordon and Cummins:

يرى الباحثان أن هناك ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ وضوح الأهداف والخطط التنظيمية.

✓ العقلانية وتنفيذ وتقييم عملية صنع القرار.

✓ التكامل التنظيمي (التعاون والاتصال).

✓ أسلوب الإدارة (تشجيع المبادرة، الدعم، التسامح، الاستجواب، التحدي).

✓ توجيه الأداء (المساءلة عن النتائج).

✓ الحيوية التنظيمية (تصور المنظمة كديناميكية).

✓ التعويض (عادل، تنافسي، متعلق بالأداء).

✓ تنمية الموارد البشرية (الفرص لتطوير إمكانيات الافراد).

#### 5. نموذج كامبل وزملائه 1974 Campbell et all:

يعد هذا النموذج من النماذج المشهورة وذلك لتحديده أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تعد ملائمة

للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي:

✓ هيكل أو بناء المهمة: مدى قيام إدارة المنظمة بتحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامها وآلياتها.

✓ المكافأة والعقاب: درجة اعتماد المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات على أساس الجدارة

✓ مركزية القرارات: مدى احتفاظ الإدارة بصلاحيته اتخاذ القرارات دون تفويضها للمستويات الدنيا.

✓ تأكيد الإنجاز: مدى تبني العاملين لمبدأ الإنجاز من خلال العمل الفعلي لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - Gray Roderic ,Op.cit, p 58-59.

✓ التأكيد على التدريب والتطوير: مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء العاملين، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.

✓ المخاطرة والأمان: درجة ممارسة الإدارة للضغوط على الموظفين كالتهديد بالفصل.

✓ الانفتاح أو السلوك الدفاعي: مدى صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر عنه من أخطاء.

✓ الاعتراف بالجهود والتغذية الراجعة: درجة شعور الموظف بأن الإدارة تهتم به وتقدر الأداء الجيد.

✓ الكفاءة التنظيمية والمرونة: مدى استيعاب الإدارة لأهدافها ودرجة مرونتها في تحقيقها.<sup>1</sup>

#### 6. نموذج لولر وزملائه 1974 : Lawler et al

ويرى زعماء هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم

كل مجموعة منها أبعاداً فرعية وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

✓ المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية: درجة المركزية في إتخاذ

القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.

✓ المجموعة الثانية: وتعلق بالعملية التنظيمية وتضم: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم

الصراعات. وعلى ذلك نلاحظ بأن هناك إتفاق بين نموذج الباحثان مع نموذج "كامبل" في تحديد

أبعاد المناخ التنظيمي.

#### 7. نموذج فورهند و جلمر 1991 : Forehand et Gilmer

يرى جيلمر أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في<sup>3</sup>:

✓ الهيكل التنظيمي: ويقاس مدى مرونة الهيكل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواكبته لهذه

التغيرات، ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، كما يقاس درجة تمركز القرارات في

الجهات العليا.

<sup>1</sup> حسن بن ظافر أحمد عقدي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان"، أطروحة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية، جامعة جازان، كلية التربية، قسم التربية، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 16.

<sup>2</sup> زينب حراث، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة: دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" بقالمة"، أطروحة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945-قالمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2017-2018، ص 39-40.

<sup>3</sup> - ابراهيم عاشوي، بلقاسم سعودي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ درجة التعقيد: ويقاس عدد الأنشطة الوظيفية، عدد المستويات الإدارية، كما يقاس تعقد إجراءات العمل.

✓ اتجاهات الأهداف: يحدد هذا البعد توجهات أهداف الأفراد ومدى موافقتها مع أهداف المنظمة.

✓ نمط القيادة: ويحدد شكل نظام القيادة المتبع ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الأفراد على نمط القيادة المتبع.

#### 8. نموذج مسح المنظمات (Survey of organizations SOO):

طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قسمها هذا النموذج كما يلي<sup>1</sup>:

✓ الإستعداد التكنولوجي.

✓ مدى الإهتمام بالموارد البشرية.

✓ إنسياب الإتصالات.

✓ مستوى الدافعية.

✓ عمليات صنع القرار.

وقد أوضحت الدراسات التي إستخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل و معنويات العاملين، وأن إيمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

#### 9. نموذج كويز وتوماس Koys et Thomas :

حدد كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي<sup>2</sup>:

• الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

• درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 414-413.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 223.

- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وهو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

#### 10. نموذج دوني وزملائه 1974 Downey et al<sup>1</sup>:

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.

#### 11. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي 1989<sup>2</sup>:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- فهم الوظيفة: ويعبر عنه مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.

<sup>1</sup> - مزيايوني الوناس، "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، مارس 2016، ص 87.

<sup>2</sup> - أكرم بوطورة، زينب بوغرارة، "المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية لمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة"، أطروحة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2015-2016، ص 30-32.

- المحاسبة أو المساءلة الشخصية : ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في إتخاذ القرارات.
- الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم بأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين الافراد والعمل بروح الفريق.
- التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- وعي الإدارة واحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحسابات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعايا.
- انسياب الاتصالات: وتعتبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المؤسسة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.

## 12. نموذج بيس وبيترسون 1982<sup>1</sup> :

يمكن من خلال هذا النموذج دراسة المناخ التنظيمي في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين العامل وزملائه أو بين المرؤوسين أو رؤسائهم.
- المشاركة في القرارات: وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 32-33.

- الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك العاملين لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وإن العلاقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة سواء كانوا زملاء، رؤساء أو مرؤوسين هي علاقة جيدة تقوم على الثقة والصراحة.
- الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء الإدارة المؤسسة للاقتراحات والتقارير الخاصة لمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المؤسسة.
- الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به العاملون بالمؤسسة، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم وكذلك مدى اهتمامهم لبعضهم البعض.

### 13. نموذج ستيرز 1977<sup>1</sup> :

ويتكون المناخ حسبه من أربعة أبعاد أساسية هي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دوراً هاماً في التأثير في رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم<sup>2</sup>.

وعلى ضوء ما سبق تخلص إلى أنه قد تحددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث تتناول جانب منها لتطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تعرضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي وإمكانية الاعتماد عليه في زيادة فعالية المؤسسات وتنمية العلاقات الإنسانية، واهتمت أغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة أو بنوعية الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> - <http://educapsy.com/blog/climat-organisationnel-146>; consulter le (02/05/2020)،(15:30).

<sup>2</sup> - زينب حراث، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تمثل عناصر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة وتتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها، فبعد استعراضنا في السابق لنماذج المناخ التنظيمي وأبعاده لاحظنا وجود تداخل بين أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، وسنعمد في بحثنا على ستة عناصر وهي:

### 1. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، لذا فإن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين حوله تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة، مدى تنظيم الأقسام والمكاتب وأماكن العمل<sup>1</sup>.

### 2. نمط الاتصال:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

<sup>1</sup> - شريط الشريف محمد، العايب رابح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

والاتصال الجيد هو الاتصال ذو اتجاهين كونه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى السلم التنظيمي إلى أسفله، ويؤدي بالفرد إلى الملل والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء، فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة الأمر أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافا في المناخ التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3. نمط القيادة<sup>2</sup>:

لا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع روح المعنوية، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

لذا يرى الباحثون أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية .

### 4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق

<sup>1</sup> - سفيان بوعطيط، رانية هادف، "المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه"، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد 2، العدد 6، أبريل 2019، ص 146.

<sup>2</sup> - بحر يوسف عبد، أبو سويرح أيمن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 1154-1155.

انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع الذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات داخل المنظمة، والمركزية في اتخاذها، أما جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم وظهور الصراعات داخل التنظيم مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.<sup>1</sup>

## 5. تكنولوجيا العمل

التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين للاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللا إنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.<sup>2</sup>

## 6. الحوافز:

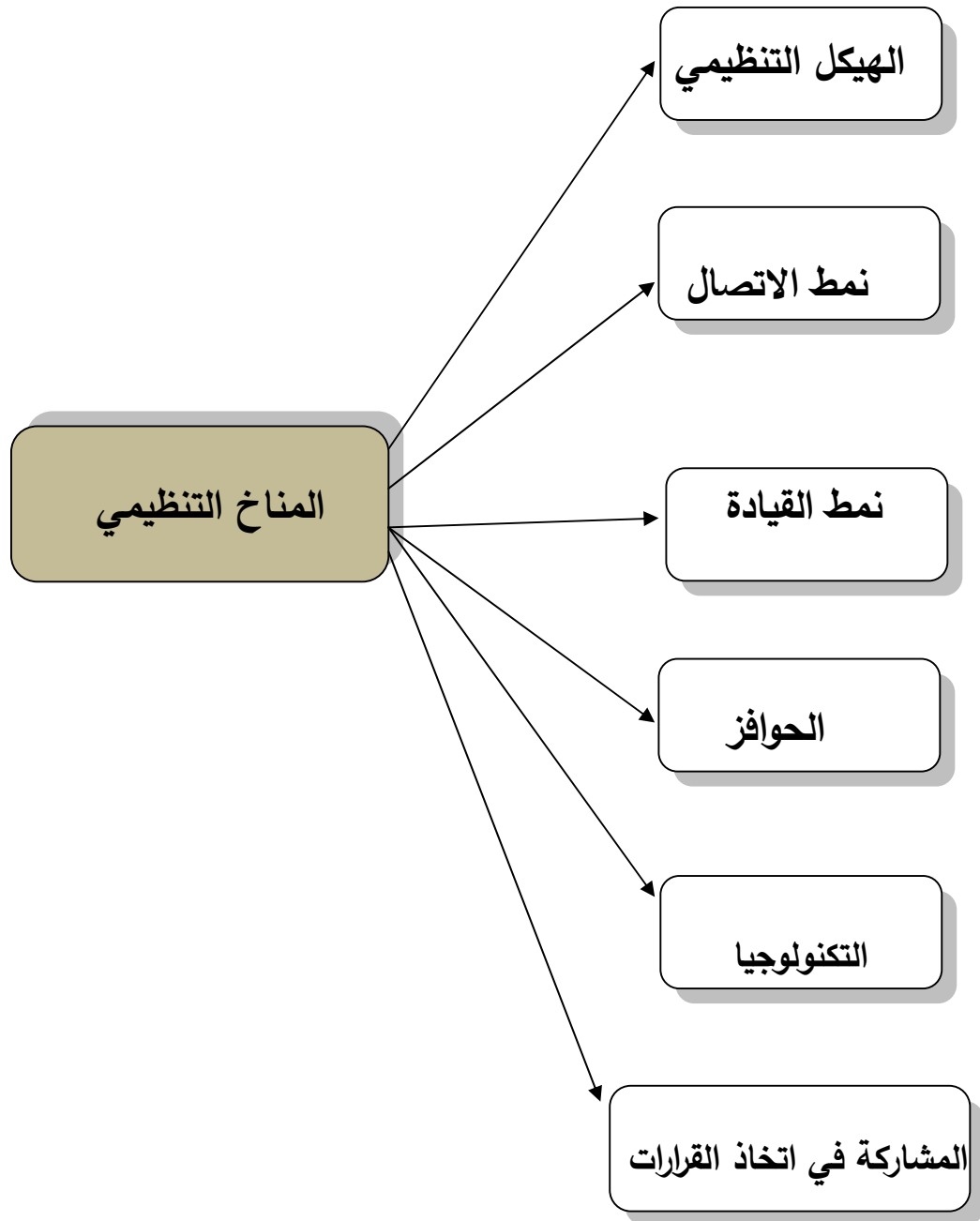
يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية، وهذا السلوك هو نتيجة لانعكاس نظام الحوافز الذي يتصل ببيئة العمل، وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها المادية: كالترقية وزيادة الراتب، والمعنوية: كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسلبية: التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تقادياً للعقوبة كالإنذار والخصم من الراتب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بحر يوسف عبد، أبو سويرح أيمن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 1156-1157.

<sup>2</sup> - براهيمية آسية، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>3</sup> - بوجمعة نقيل، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة"، أطروحة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008-2009، ص 42-43.

الشكل رقم (02): عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لأبعاد المناخ التنظيمي، فهناك من قسمها إلى ستة (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا، الحوافز)، والبعض أجملها بعوامل خارجية (البيئة المادية والبيئة الثقافية

الاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، الحجم، التقنية)، وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة والتحفيز)، في حين اقتصر آخرون في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف<sup>1</sup>

أما المغربي فحدد أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما يلي<sup>2</sup>:

1- **مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والإبداع.

3- **أهمية الانجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

4- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كان يكون لها أكبر أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

5- **أنماط السلطة:** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6- **أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين:** إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والاخلاص في تعاملها مع العاملين تحرص على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

7- **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته و أوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة، "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية"، مجلة جامعة عمان، العدد4، 2016، ص 7.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 306-

8- الأمن الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.

### المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه وكيفية تحسينه

من المعلوم أن المناخ التنظيمي يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها لذا وجب على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي عن طريق قياسه لتحديد نوعيته من ثم العمل على تحسينه وخلق مناخ فعال بحيث يخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

### المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، ويعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات الوصفية لذلك فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ.

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره ليتوين وسترينجر من أفضل نماذج الاستقصاء لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات، وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها أبعاد المناخ التنظيمي، عن طريق قياس لقياس كل من<sup>1</sup>:

1- شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة، ودرجة الروتين.

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

3- احساس الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.

4- احساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة.

5- مدى احساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7- مدى الاحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 259-260.

8- الاحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفقاء العمل.

9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

كما قدم بيترسون "Peterson" و بيس "Pace" مقياس آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرقا لستة مجالات رئيسية لأبد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة، المشاركة، المساندة، فعالية الاتصالات، التشجيع، وأخيرا الاهتمام بمستوى الأداء.<sup>1</sup> وكشفت الدراسات عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي:<sup>2</sup>

1- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** إذ يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3- **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر ما هو صفة في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات أن الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار هذه المقاييس.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي لأي منظمة نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> - زينب أمجوج، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير أم البواقي"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص 24 .

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 303.

وتتقسم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى أربعة أقسام (عوامل تنظيمية، عوامل بيئية، عوامل نفسية، عوامل شخصية) وذلك على النحو التالي:

أولاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي<sup>1</sup>:

#### 1. السياسات والممارسات الإدارية:

• المديرين الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرؤوسيتهم هم الذين يساهمون في تكوين المناخ الإنجازي المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة.

• المديرين الذين يتشددون في وضع القواعد والاجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي.

#### 2. الهيكل التنظيمي: كلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية والسلطات الرسمية والقواعد والاجراءات

المكتوبة... إلخ، أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة، ومن المتغيرات الهيكلية التي تأثر على المناخ التنظيمي في المنظمة: نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، موقع الفرد داخل التنظيم، نمط السلطة، أسلوب صنع القرار وحجم المنظمة.

#### 3. نظام الاتصالات بالمنظمة: يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة

للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي ولذلك فلا بد من وجود تنسيق وتكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

#### 4. النمط القيادي: إن النمط الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما

يؤثر سلباً على الأداء، على النقيض من ذلك فإن النمط الديمقراطي يركز فقط على العلاقات الإجتماعية التي قد تكون على حساب العمل، لذلك فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.

5. **تقييد المسار الوظيفي:** من أسوأ ما يتعرض له الموظفون ذوي الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي لا لعدم وجود الوظائف الشاغرة في المستويات العليا لأسباب مالية أو أية أسباب أخرى خارجة عن إرادة الفرد.
6. **الأهداف التنظيمية:** تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء.
7. **الغموض:** وهو عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي قد ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات، ويترتب على ذلك الغموض الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال، زيادة التوترات المصاحبة للوظيفة، قلة الثقة بالنفس والرضا الوظيفي.
8. **المسؤولية المفرطة:** يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.
9. **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً بالاستمرار في المنظمة.<sup>1</sup>
10. **درجة التكنولوجيا المستخدمة:** يمكن القول أنها كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي.
11. **طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد:** كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤيدا إلى تحسين المناخ التنظيمي، على عكس الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.
12. **نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة:** المشاركة تسهم في تحسين المناخ التنظيمي حيث تؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم، ويجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف.
13. **ثانيا: العناصر البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي<sup>1</sup>:**

1. **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية أم اقتصادية أم قانونية أم اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد ينتج عنها وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.
2. **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي لها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طبيعية يميل المديرون إلى المغامرة والمخاطرة بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك، أين يتجه المديرون إلى صنع قرارات متحفظة، ورفض كل ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.
3. **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل العادات والتقاليد، والقيم والثقافات المحلية، والاتجاهات على فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل المنظمة واستيعابهم، وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم.
4. **البيئة التكنولوجية:** تدفع البيئة التكنولوجية العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات والتطورات مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة يتجه المناخ نحو السلبية وينخفض الإبداع، في حين أن استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ، وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

### ثالثا: العوامل النفسية المؤثرة في المناخ التنظيمي<sup>2</sup>:

1. **الضيق والقلق:** هو شعور يتولد لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته و رغباته، أي صعوبة في تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

---

<sup>1</sup> طارق الأسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق"، أطروحة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص 35.

<sup>2</sup> زينب أموج، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2. **الصراع النفسي:** من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية للفرد، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، لذا تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل.

3. **الولاء والانتماء:** هو إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع.

#### رابعاً: العناصر الشخصية المؤثرة على المناخ التنظيمي<sup>1</sup>:

1. **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص.
2. **تناقض القيم:** يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مدير قسم الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة، أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما، مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعوراً بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم وبتأنيب الضمير.
3. **درجة المخاطرة:** المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.

#### المطلب الثالث: كيفية تحسين المناخ التنظيمي

يعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، ونظراً لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فإن الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها، وهناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 173.

والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ إعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
- ✓ تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار.
- ✓ ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف.
- ✓ الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.
- ✓ إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.
- ✓ الابتعاد عن الروتين وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.
- ✓ الاهتمام بإدخال بعض المستجدات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة، توسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق رضائهم عن العمل.
- ✓ تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء.
- ✓ ضرورة البث في شكاوى العاملين بسرعة وعدالة مع تدعيم نظام الشكاوي.
- ✓ اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ✓ الاهتمام بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين واستثمار تلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لجميع العاملين.
- ✓ الربط بين أجر العامل وبين وظيفته وتحسين الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- ✓ مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.
- ✓ إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه.
- ✓ الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

كما هناك إجراءات أخرى لتحسين المناخ التنظيمي منها<sup>1</sup>:

- ✓ مكافأة الأفراد على الأداء الجيد وتشجيعهم بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية.
- ✓ بناء علاقة تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين منسوبي التنظيم في كل المستويات.
- ✓ المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على معنويات الأفراد، ولضمان حماسهم الكافي لوضع هذا القرار موضع التنفيذ.
- ✓ إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة، حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين.
- ✓ تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم، أو المعلومات المتعلقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري على التنظيم ولتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع.
- ✓ لا بد أن يكون رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون ذوي عقليات متفتحة تستمع وتفهم وتستوعب أي اقتراح أو وجهة نظر من مرؤوسيه وتعطيها ما تستحق من اهتمام.
- ✓ تحمل والتعامل بفعالية مع الصراع، فمن واجب الإدارة تقريب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التقاهم والاحترام المتبادل.
- ✓ توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء.
- ✓ منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة.
- ✓ توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- ✓ وضع والتقييد بسياسات عامة تحدد أوقات العمل، الإجازات وفترات الراحة... الخ.
- ✓ التركيز على العمل الجماعي، فقد أثبتت كثير من الدراسات أن المشاركة في أداء العمل تخلق جو من الرضا العام لدى الفرد والجماعة.
- ✓ تصميم نظام مكافآت مادية ذو قيمة لدى الأفراد إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف الشخصية كاستقلالية وتطوير القدرات والمواهب.
- ✓ تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.
- ✓ إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم، ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية خارج نطاق المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 261-264.

ولعل من نافلة القول الإشارة إلى أن تطوير المناخ التنظيمي الإيجابي يؤدي حتماً إلى اختفاء الظواهر السلبية المرافقة عادة للمناخ التنظيمي السلبي مثل الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وزيادة الكلفة، وتدني مستوى العمل والإنتاجية بشكل عام.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - أحمد بطاح، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

## خلاصة الفصل الأول:

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، لما لهذا العنصر من أهمية بالغة في فعالية المنظمة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل والتي تؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات.

يعتبر المناخ التنظيمي البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره، وقد تناولنا ستة عناصر وهي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا، الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على أداء ورضا العاملين داخل المنظمة، وتختلف المناخات من منظمة لأخرى باختلاف هذه العناصر، ومن أنواعه المناخ المغلق، المناخ المفتوح، المناخ الأبوي، المناخ العائلي، مناخ الإدارة الذاتية...إلخ.

ولتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة والحكم على مدى مناسبه للإفراد العاملين فيها يتم قياسه من خلال عدة وسائل وأدوات منها توجيه استقصاء للعاملين يضم العديد من الأسئلة حول الأبعاد المكونة له، ومن ثم العمل على تحسينه لتستطيع الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

لذا يتوجب على كل إدارة أن تولي اهتمامها بالمناخ التنظيمي وأن تنتهج سياسات من شأنها تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية، وأن توفر الحوافز والتكنولوجيا الملائمة وتطوير وسائل الاتصال والقيادة وكافة العمليات الإدارية المرتبطة بالنظام الداخلي.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري للأداء  
الوظيفي

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

### تمهيد:

لقد نال موضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فهو يحتل مكانة كبيرة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها والمكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، وكونه الجزء الحي فيها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية.

لذا فقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره شرطا جوهريا لبقاء واستمرارية المنظمة، إذ أن مجالات التطوير التنظيمي التي تتجاهل تنمية رأس المال الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة منها وسيظل نجاح تلك المحاولات رهن قدرة المنظمة على تنمية أداء العاملين التي تمثل الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة أداء القوى البشرية العاملة بها لما له من تأثير كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات دائما إلى تحسين وتطوير أداء العاملين فيها كما ونوعا من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الابتكار والإبداع عن طريق تدريبهم وتحفيزهم باستمرار وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات واستغلال قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وستنطرق فيما يلي إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء واهتمام علماء الإدارة كافة، كونه من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين ومدى بلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب، وأحد أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي إلا أن جميعها تؤكد على الأهمية البالغة من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

رغم الاستخدام الشائع لكلمة "الأداء" بين الكتاب والباحثين إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد و دقيق لهذا المصطلح، و في الآتي بعض التعريفات للأداء الوظيفي.

حسب حسن: " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يُحقق أو يُشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>

حسب الحوامدة و الفهداوي: "هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".<sup>2</sup>

حسب ماهر: "هو ناتج الانجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الادارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)"، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 95.

<sup>2</sup> - عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 49.

<sup>3</sup> - محمد تركي البطاينة، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد دراسات العلوم الإدارية"، المجلد 43، العدد1، الأردن، 2016، ص 3.

عرفه آخرون على أنه: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة، فالأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويتكون الأداء من مكونين أساسيين الكفاءة و الفاعلية، والمؤسسة التي تتميز بالأداء هي تلك التي تجمع بينهما.

فالكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، وتساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة، أما الفعالية فهي ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف فلها علاقة بالفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، كلما كان الفرق بين النتائج المخططة والنتائج المحققة صغيرا كان الأداء أكثر فعالية".<sup>1</sup>

ويعرف بأنه " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>2</sup>

الأداء الوظيفي هو " مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد وتكون بمجموعها عمله أو وظيفته".<sup>3</sup>

ويعرف بأنه: "الأنشطة النظرية والميدانية التي يزاولها أشخاص في تنظيم إداري لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفاعلية حسب القواعد والتنظيم المحدد لذلك، ويعتبر النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها".<sup>4</sup>

ويُعرّف أيضا بأنه: "النشاطات المتطورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاث هي كمية العمل نوعيته ونمطه".<sup>5</sup>

ووفقا لهذا فإن الأداء يرتبط بمجموعة من العناصر وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - محمد بن دليم القحطاني، "بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة"، الطبعة الأولى، دار إي-كتب، مصر، 2019، ص 34.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

<sup>3</sup> - سليمان خليل الفارس، عيسى شحاتة، يسرى مباركة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 51.

<sup>4</sup> - حورية لمين، ابتسام عثمان، "تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعاملين بأدرار"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر، 2018-2019، ص 55.

<sup>5</sup> - مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها ووضع و تقييم موازنة الدولة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 141.

- ✓ **الموظف:** وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ✓ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- ✓ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن: المناخ العمل الإشراف الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي عبارة عن<sup>2</sup>:

- 1- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى المخرجات.
- 2- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.
- 3- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- 4- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- 5- استجابة تتكون من أفعال و ردود أفعال.

وبناء لما سبق يمكننا فهم الأداء الوظيفي والقول بأنه مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في إطار وظيفته والتي تكلفه بها المنظمة بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويعكس النتائج والكيفية التي يحقق بها متطلبات الوظيفة من خلال الجهود المبذولة.

### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يشير بعض الباحثين إلى أن الأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين ثلاث محددات وهي<sup>3</sup>:

- 1- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- 2- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- 3- **إدراك الدور (المهمة):** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

<sup>1</sup> - عبدالله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مصر، 2010-2011، ص 106.

<sup>2</sup> - حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 92.

<sup>3</sup> - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 216.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

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

ويميز البعض الآخر محددات الأداء الوظيفي في ما يلي<sup>1</sup>:

1- **الدافعية**: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

إذاً الأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين دافعية الفرد وقدراته وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

ويرى آخرون أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في<sup>2</sup>:

1- **الرغبة**: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لیسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبر عن دافعية الفرد، وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

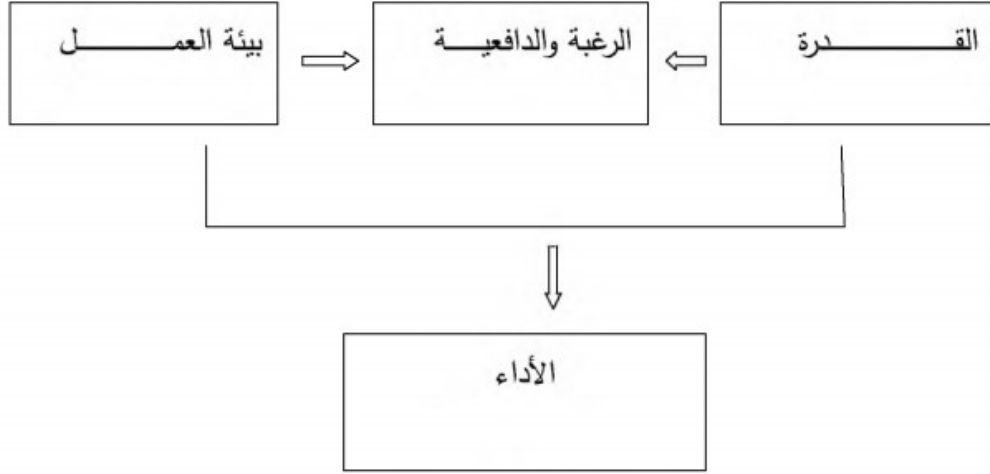
2- **القدرة**: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيًا من الأداء.

3- **بيئة العمل**: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، ومعنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الشكل رقم (03) : محددات الأداء



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 69.

### المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي، عناصره وأنواعه

سننتظر في هذا الفصل إلى معايير الأداء الوظيفي، عناصره وأنوعه.

#### أولاً: معايير الأداء الوظيفي

تهدف معايير أداء العاملين إلى التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء لمعرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، وتتنحصر أهم المعايير فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **الجودة:** جودة الأداء هي مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العاملين) وتتبعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.
2. **الكمية:** يقصد بما حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
3. **الوقت:** يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

<sup>1</sup> - دحوزين العابدين، حاج محمد بوشكارة أحمد، "أثر الحوافز على أداء العاملين : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2015-2016، ص 36-37.

4. الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

### ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر تكوّن في مجملها الأداء الوظيفي وهي<sup>1</sup>:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات في العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

4- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

5- محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثيرها فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تمييزها.

### ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية كما يلي<sup>2</sup>:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

<sup>1</sup> - أكرم بوطورة، زينب بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> - مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية"، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 484-485.

أ- الأداء الداخلي: أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي: وهو جميع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستقرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعقد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

يجب على أي منظمة أن تعرف العوامل التي تؤثر على مستوى أداء موظفيها لتستطيع التعامل مع تلك العوامل وتحسن من أدائهم.

#### أولا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

صنف Will العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى سبعة عوامل رئيسية منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

1-العوامل الخارجية: تنقسم إلى خمسة عوامل منها ملموسة وغير ملموسة:

<sup>1</sup> - عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4، العدد 1، 2015، ص 69.

- العامل الأول: الحوافز وهو يشمل التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد.
- العامل الثاني: أنظمة المنظمة ويشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.
- العامل الثالث: الدعم الذهني وهو يشمل (مساعات وأدلة العمل والتوثيق).
- العامل الرابع: الأدوات ويشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك والآلات الحاسبة والآليات).
- العامل الخامس: البيئة المادية وتشمل (الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث).

## 2- العوامل الداخلية: وهي قسمين:

- العامل الأول: المعرفة والمهارات وتشمل (التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف).
- العامل الثاني: القدرات المتأصلة وتشمل (الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والحوافز الداخلية).

بالإضافة للعوامل التي ذكرها Will هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا في الأداء الوظيفي وهي<sup>1</sup>:

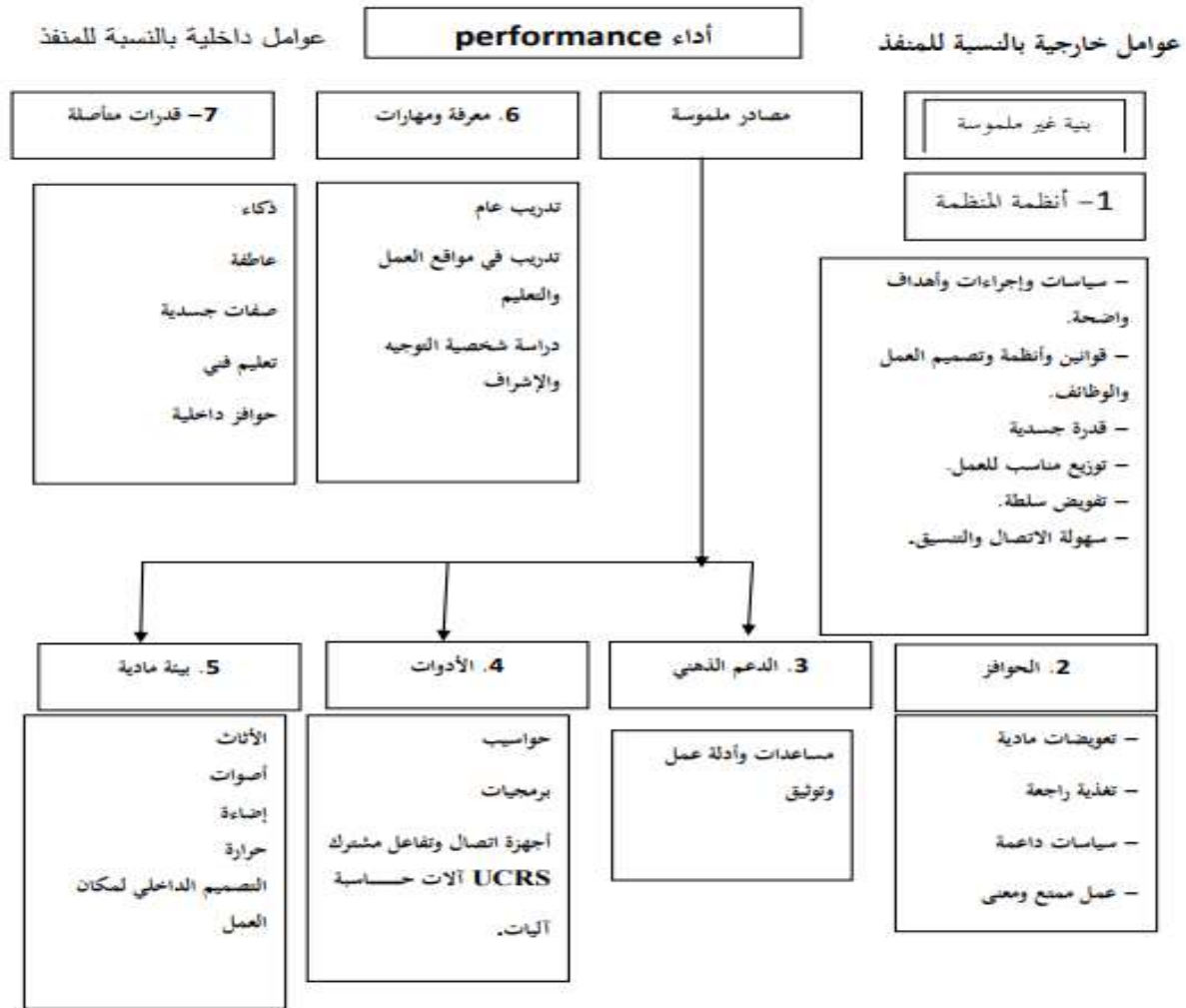
1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها لن نستطيع قياس ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا.
3. اختلاف مستوى الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين.

<sup>1</sup> - أنور أبو موسى، يحيى كلاب، "الإحتراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل"، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، معهد التنمية المجتمعية، 2011-2012، ص 31.

4. مشكلات الرضا الوظيفي نحو العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء: فعدم الرضا يؤدي إلى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في ايجابية تقييم الأداء.

5. التسبب الإداري: فالتسبب في المنظمة يعني ضياع ساعات في العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

شكل رقم (04) : العوامل المؤثرة على الأداء البشري حسب نموذج (WILL)



المصدر: الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)"، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 228.

### ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

تعدّ عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المنظمة، ولها تأثير على

سلوكيات العامل فهي تعطيه القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة<sup>1</sup>.

وحتى يتحقق الأداء الفاعل من قبل العامل داخل المؤسسة يجب الالتزام بمجموعة من المبادئ والأمور منها<sup>2</sup>:

1. **التدريب:** يهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وإحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف كما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

2. **تحديد أهداف المؤسسة:** يجب على كل مؤسسة أولاً أن تسطر الأهداف المرجوة ومن ثم البدء في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

3. **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.

4. **تحسين مناخ العمل المادي:** توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل حوافز مادية ومعنوية.

5. **تحقيق التعاون:** وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد، مما يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر مناخاً تنظيمياً مفتوحاً داخل المؤسسة يساعد على تحقيق الأهداف.

أما (هاينز، 1984) فقد تناول أساليب تحسين العمل من خلال الزوايا التالية<sup>3</sup>:

1. **بالنسبة للموظف:** وهو العنصر الأساسي في الأداء الوظيفي، ومن المداخل التي يمكن استخدامها في تحسين أداء الموظف ما يلي:
  - الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف و محاولة تنمية مواهب جديدة لديه، وتعزيز نواحي القوة و محاولة القضاء على نواحي الضعف عنده.

<sup>1</sup> - فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 9.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - حسين محمد الحرارشة، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

- العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يؤدي إلى رفع درجة الانسجام في العمل بين الموظفين، ومحاولة أداء كل موظف العمل الذي يحبه قدر الإمكان.
  - وجود الانسجام ما بين أهداف الموظف الشخصية و جهودات تحسين الأداء.
  - 2. **بالنسبة للوظيفة:** من المعلوم أنه إذا كانت الوظيفة مملة أو فوق قدرات الموظف أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية للموظف فإن هذا سوف ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، ومن الأساليب التي تساعد على تحسين الوظيفة:
    - دراسة جوانب ومهام الوظيفة ومدى ضرورتها ومن ثم الاكتفاء بالعناصر الرئيسية للوظيفة.
    - توزيع مهام الوظائف على الموظفين حسب قدراتهم العقلية والذهنية والعضلية، أي تحديد الموظف الأنسب للقيام بمهام الوظيفة.
    - تبادل الوظائف: وذلك من أجل إزالة الملل الوظيفي وتجديد حماس الموظف.
    - تكليف الموظف بمهام خاصة مثل فرق العمل والدراسة، والاشتراك في اللجان المختلفة مما يوفر الفرصة المناسبة للموظف في حل مشكلات المؤسسة.
  - 3. **تحسين الموقف:** وذلك عن طريق:
    - اختيار مكان مناسب للمؤسسة مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى مكان العمل من أجل القضاء على الوقت الضائع وهدر المال.
    - تجديد الأجهزة والآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للموظف.
    - إعادة النظر في برامج العمل من خلال تغييرها ومراقبتها وذلك لخدمة مصلحة العمل.
    - عدم المبالغة في عملية الاشراف على الموظفين ومنح بعض الصلاحيات لهم.
- وعليه يجب على المنظمات أن تعمل نحو تطوير الآليات والأجواء المناسبة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، لأن الأداء الوظيفي في أية منظمة كانت يمثل مطلباً أساسياً، فهو الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وهو بمثابة المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافه.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع مستويات المنظمة، فيتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف بشكل مستمر من

قبل الرؤساء، لذا فهي تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء أهميته وأهدافه

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.<sup>2</sup>

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم تقييم الأداء باختلاف نظرة الباحثين، مما صعب وجود تعريف موحد وفيما يلي نتطرق لبعض هذه التعاريف:

تقييم الأداء هو "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة".<sup>3</sup>

يعرفه الطائي بأنه "عبارة عن السياسات والإجراءات مهمة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 91.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>3</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، "الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 58.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 76.

يُعرفه آخرون على أنه: " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم و تقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً".<sup>1</sup>

تقييم الأداء هو: "النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>2</sup>

ومنه نقول أن تقييم الأداء هو "تقييم أداء الفرد لوظيفته على أساس إنجاز العمل المطلوب منه على الوجه الأكمل، بأقل جهد وأقصر وقت ممكن".<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والعامل التنفيذي كالاتي<sup>4</sup>:

#### 1. أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يُمكن أن تُستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### 2. أهميتها على مستوى المديرين:

<sup>1</sup> - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 270.

<sup>2</sup> - يزن تيم، "إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة"، الطبعة الثانية، الأجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 94.

<sup>3</sup> - سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 95.

<sup>4</sup> - مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 226-227.

- يدفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

### 3. أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد و جدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا و ماديا.

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، و تحديد امكانية نقله إلى وظيفة أخرى ربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تمنحها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والأقدمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- اجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
- تقييم مدى النجاح في التدريب.
- تطوير خطة التنمية للأفراد والمساعدة على تنميتهم الذاتية.
- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل كالحوافز والمكافآت، والترقية وتغيير الوظائف تؤثر في أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 289.

## المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء، معايير وتحديد المسؤول عنه

إن معايير الأداء هي أسس يُنسب إليها أداء العاملين ويُقارَن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح و بدقة، ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز.

### أولاً: مراحل تقييم الأداء: تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- تحديد معايير الأداء: تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالهم المكلفة بها، ويحكم على أساسها فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- 2- نقل توقعات الأداء للعاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم.
- 3- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
  - ملاحظة الأفراد العاملين.
  - التقارير الإحصائية.
  - التقارير الشفوية.
  - التقارير المكتوبة.
- 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.
- 5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين العاملين وبين المقيم أو

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي"، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010، ص 88-89.

<sup>2</sup> بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام الكرام، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين للإناث/2 بمغنية"، أطروحة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، كلية العلوم الإدارية، 2015، ص 52-53.

المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

6- الإجراءات التصحيحية: يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك.

### ثانيا: معايير تقييم الأداء

يتم قياس الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام معايير محددة، وتنقسم إلى نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء<sup>1</sup>:

**1. العناصر:** تشمل الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل... الخ، والعناصر نوعان هما:

أ- العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

ب- العناصر غير الملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، و من الأمثلة على هذه الصفات الأمانة، الذكاء الشخصية... الخ.

**2. معدلات الأداء:** هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة، ومعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن أيضا ذكرها بإيجاز فيما يأتي:

• **المعدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء،

<sup>1</sup> - فارسي صبرينة، "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"، أطروحة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015، ص 36-37.

ومثال ذلك إنتاج مائة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثمان ساعات وهي ساعات العمل الرسمية اليوم يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- **المعدلات الكمية والنوعية:** وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترد زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة والإتقان.

ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء لذا يجب أن يتصف بالمبادئ التالية<sup>1</sup>:

1. **يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير:** وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
2. **يجب أن تكون موضوعية:** أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
3. **صدق المعيار:** و الذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
4. **ثبات القياس أو المعيار:** أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
5. **التمييز:** ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلاف في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
6. **السهولة في استخدام المعيار:** وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
7. **قابلية القياس:** وهذا يعني امكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الموظف.

**ثالثا: تحديد المسؤول عن عملية التقييم**

يتم تقييم الأداء بواسطة أحد الأطراف التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الله حسن عواد، "إدارة و تقييم الأداء"، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 32-32.

<sup>2</sup> - صالح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 372.

- 1- **الرئيس المباشر:** يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.
- 2- **التقييم الذاتي:** يرى الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل، موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.
- 3- **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم.
- 4- **تقييم اللجان:** قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي.
- 5- **التقييم من قبل الخبراء:** في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم انجاز القائم عليها .
- 6- **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء واستخداماته

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم طرق تقييم الأداء واستخداماته.

#### أولاً: طرق تقييم الأداء:

توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة، إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.<sup>1</sup>

#### 1- الطرق التقليدية: ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:

### أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص<sup>1</sup>:

حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروباً في 100، ويتم تصنيف مستويات الكفاءة كالتالي: 50% ضعيف، ومن 50% إلى أقل من 65% مقبول، ومن 65% إلى أقل من 80% جيد، ومن 80% إلى أقل من 90% جيد جداً، و90% فأكثر ممتاز.

### ب- طريقة الترتيب التنازلي<sup>2</sup>:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض، وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس، وما يشوبه من تحيز، كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء بكل عنصر على حده قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم، هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها حالة زيادة عدد المرؤوسين.

### 3. طريقة المقارنة المزدوجة<sup>3</sup>:

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر، حيث يحدد الرئيس الموظف الأفضل فيهما، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام الجدول التالي لتسهيل عملية المقارنة بحيث يمنح الأفضل علامة (+) وبمنح الأقل كفاءة علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الرحمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2018، ص 256.

<sup>2</sup> - محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)"، الطبعة الأولى، الغبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 170.

<sup>3</sup> - عبد الحميد الخليل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار العلوم للنشر والتوزيع، سوريا، 2018، ص 96.

#### 4. طريقة التوزيع الإجباري<sup>1</sup>:

تقضي هذه الطريقة بأن يكلف الرئيس بتوزيع مرؤوسيه على مجموعات التقدير أو مستويات الأداء المرتبة وفقاً لجدول توزيع محدد مسبقاً، ويتضمن في العادة وضع نسبة مئوية من المجموعة في كل فئة حددت استناداً إلى التوزيع الطبيعي للظواهر، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من أن أغلبية الموظفين تكون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة .

#### 2- الطرق الحديثة:

##### أ- طريقة الوقائع الحرجة<sup>2</sup>:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد تلك الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية، واعتماداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرؤوسيه، وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم، ومدى تكرار هذا الحدث أولاً بأول.

وهكذا فإنه عندما يحين وقت تقييم الأداء فإنه ما على الرئيس المباشر إلا أن يراجع سجل الملاحظة الخاص بأداء العاملين، ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السالب صدرت من المرؤوس ومعدل تكرار هذا الصدور.

##### ب- الإدارة بالأهداف<sup>3</sup>:

من الممكن وصف الإدارة بالأهداف ببساطة بأنها فلسفة إدارية قائمة على فكرة أن كل مدير يعد مسؤولاً عن تركيز انتباه مرؤوسيه وجهودهم على الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات. وعند اتباع هذا الأسلوب لتقييم أداء العاملين فإن عملية التقييم عادة ما تمر بالخطوات التالية:

✓ يتقابل كل مرؤوس مع رئيسه المباشر للاتفاق على أهداف أداء المرؤوس خلال الفترة القادمة ومواعيد وأساليب تنفيذ هذه الأهداف. مع مراعاة أن تكون كمية يمكن قياسها أو على الأقل محددة بطريقة دقيقة.

<sup>1</sup>- عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص 142.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 146.

- ✓ يجتمع المرعوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة لمناقشة المشكلات التي تعترض تنفيذ الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر.
  - ✓ في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الأهداف يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوس على أساس نسبة تحقيقه للأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها، وفي نفس الجلسة يتم الاتفاق على أهداف جديدة للفترة القادمة.
- ت- طريقة الاختيار الاجباري<sup>1</sup>:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل كل مجموعة تحتوى على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوب في أداء الموظف، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس، والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة وجملتين تصفان الخاصية السيئة ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسناً أو سيئاً وأي من تلك العبارات يحسب في صالح الموظف أو ضده، و تحتفظ الإدارة أو قسم الأفراد بعملية الحساب و تظهر التقييم للأفراد.

#### ثانيا: استخدامات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أداة موضوعية تستفيد منها المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية ومن أهمها<sup>2</sup>:

- 1- الترقية: يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى
- 2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

<sup>1</sup> - وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الله محمد خضر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، البحرين، 2003، ص 149.

<sup>2</sup> - إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم- ALGAL وحدة EARA بالمسيلة-"، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص 55-56.

3- **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

4- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

4- **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.

5- **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل .

6- **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

### المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

يتكون المناخ التنظيمي لكل منظمة من العديد من الأبعاد والخصائص التي تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين بها، والتي تؤثر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي على تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل، مما ينعكس على دافعية الفرد وإنتاجيته وعلى مدى كفاءة أداءه وفعاليتها، وسنتطرق في هذا المبحث لأهم تلك الأبعاد.

### المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

يتكون التنظيم الإداري من عدة أبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح المهمات والمسؤوليات داخل الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، بالإضافة إلى نمط القيادة ويعتبران من أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء الوظيفي.

## أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة هادفة لأي منظمة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والإزدواجية.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه "التشكيل أو التنظيم الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة الذي يتضمن داخله جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها العاملين بالمنظمة".<sup>2</sup>

ومن تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي نذكر مايلي:

- استيعابه لاحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الإشرافية، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.
- طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية، يمكن له أن يتطور ليستوعب المستجدات ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سناء حسن عثمان صالح ، "تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود"، أطروحة ماجستير في التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 1.

<sup>2</sup> - محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص 39.

<sup>3</sup> - خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، "المناخ التنظيمي المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته"، مجلة جامعة قسنطينة 2، المجلد 4، العدد 3، 2006-2007، ص 310.

- وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين، وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.<sup>2</sup>

ولابد للهيكل التنظيمي أن يتسم ببعض الخصائص ليحقق للمنظمة الكفاءة و الفاعلية في إنجاز المهام وهي التوازن، المرونة والإستمرارية.<sup>3</sup>

### ثانياً: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

تعرف القيادة بأنها "تفاعل مستمر وتواصل مستمر في السر والعلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى بالتوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم و تتشابه أهدافهم، ويتأثرون جميعاً بما يحيطهم من ظروف ايجابية وسلبية، والمفروض أن يتعاونوا على الوصول إلى بر الأمان".<sup>4</sup>

وتعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، فهي القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس<sup>5</sup>، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة وكفاءة النمط القيادي في توجيه سلوك الأفراد في المنظمات وتنسيق جهودهم بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

كما يلعب نمط القيادة الممارسة من طرف القائد دوراً هاماً في نوع التأثير على أداء العاملين، فبعض الأنماط لها تأثير إيجابي والبعض لها تأثير سلبي، و سنتطرق في التالي إلى هذا التأثير:

<sup>1</sup> - جهان سلمان علاوي، "اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينه من المديرين في شركة النعمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، ص 164.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296-297.

<sup>3</sup> - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>4</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 221.

<sup>5</sup> - George Ellis, Project Management in Product Development Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products, Butterworth-Heinemann, 2016, p 60.

- إن نمط القيادة في المنشأة له تأثير حاسم على أداء العاملين، فالقيادة هي فن استمالة الآخرين لبذل الجهد المطلوب برغبة وكفاءة وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وأفضل أنواع القيادة في توجيهه هي القيادة الديمقراطية وليست القيادة الاستبدادية أو القيادة الفوضوية.<sup>1</sup>
- يلبي الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.<sup>2</sup>
- تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

إن نمط الاتصال والتكنولوجيا يعدان بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم فمن شأنهما التأثير في خلق مناخ تنظيمي صحي ملائم للإبداع والابتكار، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من التكنولوجيا والاتصالات ترفع من كفاءة العامل وأدائه.

#### أولاً: تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف الاتصال بأنه : "وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو العمليات أو التوجيهات أو الأفكار، بأسلوب كتابي أو لفظي أو غيرهما، بين فرد وآخر أو مجموعة أفراد داخل البناء التنظيمي أو

<sup>1</sup> - محمد عبد المنعم شعيب، "إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات: الجزء الأول"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص 57.

<sup>2</sup> - زواتيني عبد العزيز، "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز . بن بولعيد البليلة"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 3، ماي/جوان، 2012. ص 6.

<sup>3</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 346.

المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، بغرض تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء فلسفة معينة سواء على المستوى القيادي والإشرافي، أو على المستوى الإجرائي التنفيذي".<sup>1</sup>

ويعتبر من أبرز العوامل التي تساعد في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها ويمكنها من نجاح وتحقيق أهدافها، فبواسطته يمكن توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة، كما يساعد على نقل وتبادل المعلومات بين الرؤساء والمؤوسين، ويكمن تأثيره على الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

- يمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال في تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.
- استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعالية أداءه وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين.
- كما يكمن تأثيره أيضا في<sup>3</sup>:
- يساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيههم في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريفهم بنتائج أدائهم.
- يلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- يساعد العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

<sup>1</sup> - محمد نعمان محمد علي البعداني، "أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي"، الطبعة الثانية، دار الرحمة للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص 131.

<sup>2</sup> - زغودي نورة، سيوان سعيدة، "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، أطروحة ماستر في علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018، ص 42.

<sup>3</sup> - بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 57-58.

- يحسن إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

### ثانيا: تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

تعرف التكنولوجيا بأنها " الأدوات، الإجراءات، الوسائل، التقنيات، الآلات، المكائن المستخدمة لتحويل مدخلات المنظمة (مواد، معلومات، وأفكار) إلى مخرجات (سلع وخدمات)".<sup>1</sup>

ولقد أسهمت دراسات عديدة في رصد دور استخدام التكنولوجيا في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويظهر ذلك التأثير من خلال الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وبعدها، ونذكر ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة من خلال الاعتماد على استخدام الحاسب الآلي في أداء عملياتها وأنشطتها مما يساهم في عملية تحسين نوعية الأداء وتقليل التفاوت بين مستويات أداء العاملين.
- تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين وتزويد من ولأهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة، والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
- التنسيق والربط بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد اجتماعات الكترونية عن طريق التحاور الإلكتروني، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي، وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشري.
- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، كما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

<sup>1</sup>- يسرى محمد حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، ص 321.

<sup>2</sup>- راضية بداع، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغبة الجنوب-تقرت"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017، ص 11-12.

- تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية إتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.<sup>1</sup>
- كما تؤثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي من خلال<sup>2</sup>:
- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت ... وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

### المطلب الثالث: تأثير الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين

تعتبر الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد فهي تثير دوافع العاملين للإنتاج وتدفعهم للعمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة معدلات أداءهم.

#### أولاً: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تعرف الحوافز بأنها: " مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".<sup>3</sup>

وتؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكلٍ إيجابيٍ غالباً، وذلك لما تعكسه من انطباعات جيدة عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون فيه، ونلخص أثر الحوافز في النقاط التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) "، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، الجزائر، 2012، ص 325.

<sup>2</sup> - الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، أطروحة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، غزة، 2012، ص 28.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، 2012، ص 151.

- الزيادة في الإنتاجية، فعندما يشعر العامل بالرّضا اتجاه عمله سيجرّص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدّي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
  - تطوّر أنشطة المنشأة، فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
  - تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين، فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه.
  - المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
  - تشجّع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل.
  - نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.
  - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون والتضامن بينهم وتنمية روح الفريق الولاء والانتماء<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى النقاط السابقة تؤثر الحوافز في الأداء الوظيفي عن طريق<sup>3</sup>:
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
  - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
  - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
  - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
  - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة و تفوقها.
  - دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول واستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم.

<sup>1</sup> - <https://mawdoo3.com> / أثير\_الحوافز\_على\_أداء\_العاملين (2020/03/30)، (22:06).

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> - عطا الله علي الزبون، خالد محمد حمدان، "إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-"، الطبعة الرابعة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص 110-111.

## ثانياً: تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تعددت التعاريف حول المشاركة في اتخاذ القرارات فالبعض عرفها بأنها " إتاحة الفرصة للعاملين للعاملين في المنظمة للمشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم".<sup>1</sup>

وللمشاركة في اتخاذ القرارات آثار إيجابية على الأداء الوظيفي تبرز في<sup>2</sup>:

- أشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، التعاون، تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة.
- المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل ايجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد.
- المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.
- تدفع العاملين للإسهام إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والابداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدتهم في فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف.
- تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة، يرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، بمعنى آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده.
- افساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بإنسانيتهم وقيمتهم وثقتهم بأنفسهم ويساعدهم على توكي الدقة والاجتهاد في طرح الأفكار وتنقيحها، والتي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية، كما وينتج عن المشاركة مزيداً من الانسجام في بيئة العمل ذلك لأن مصدر بعض

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> - حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 236-235.

الخلافات هو عدم رضا الفرد عن مؤسسته مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته بشكل علاقات سيئة مع غيره من العاملين.<sup>1</sup>

- تتيح للعاملين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول وتخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين والعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بينهم، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عطا الله علي الزبون، خالد محمد حمدان، المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup> - سهيلة عبد محمد العمري، "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 33.

## - خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل أمكننا أن نستخلص أن الأداء ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة ويكفل لها البقاء والنمو ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

وللكشف عن فعالية الأفراد في العمل ومدى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه يتوجب على المنظمة تطبيق نظام تقييم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية للتعرف على نقاط القوة في الأداء والعمل على تعزيزها، ورصد نقاط الضعف والعمل على تحسينها، وتتم هذه العملية بمجموعة من الطرق والتي تطرقنا إليها سابقاً.

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل منها عوامل شخصية، نفسية، اقتصادية، ثقافية، ولكنه يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، كالهيكـل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا المستخدمة، المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من العوامل، والتي تؤثر على إدراكه الوظيفي وعلى قدرته ودافعيته.

لذا يتوجب على أي منظمة أن تهتم بالعنصر البشري لدوره الكبير في العملية التنظيمية والإنتاجية، وباعتباره المحرك الأساسي والهـام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي بالمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

وسنحاول اسقاط ما جاء في هذا الفصل عل الواقع الميداني والذي سنتطرق له في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث:

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين  
بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

-ENGTP- بالرغاية

## تمهيد:

من خلال ما جاء في الجانب النظري تبين لنا أن المناخ التنظيمي بمختلف عناصره له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، لذلك ويقصد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال التريص الذي أجريناه في مؤسسة وطنية اقتصادية تنشط في قطاع المحروقات وهي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى «ENGTP» Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers والتي تعتبر من أهم المؤسسات المحلية التي تنشط في هذا القطاع.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى-ENGTP-.
- المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى -ENGTP-

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة بالاضافة إلى الطرق والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وسنقوم في الأخير بتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى-ENGTP-

لقد مرت المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمراحل زمنية مختلفة لذا فقد شهدت تغيرات عديدة خلال حياتها الاقتصادية.

### أولاً: نشأة المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمقتضى المرسوم 103-80 المؤرخ في 04-04-1980، وهي منبثقة من عملية إعادة هيكلة شركة سوناطراك، حيث احتفظت بكل الأملاك المنقولة والغير المنقولة وكذلك الوسائل المادية والبشرية التي كانت بحوزة شركة "ALTRA" سابقا و التي كانت فرع من فروع سوناطراك.

وفيما يلي سوف نذكر أهم الأحداث متزامنة التي عرفتها المؤسسة منذ 1968.

**1968:** نشأت المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى تحت إسم "ALTRA" أي المؤسسة الجزائرية للأشغال البترولية الكبرى، حيث كانت هذه الأخيرة شركة ذات اقتصاد مختلط و مشترك بين سوناطراك و "Union Interprofessionnelle d'entreprise"، أين تملك فيها شركة سوناطراك 51% من الأسهم، و 49% لصالح المؤسسات الأجنبية، حيث كان رقم أعمالها 24 مليون، أما عدد عمالها فقد بلغ 600 عامل.

**1972:** نهاية الشراكة المختلطة بعد شراء أسهم الشريك الأجنبي؛ لتتحول ألترا إلى فرع من فروع سوناطراك، ليصبح رقم أعمالها 122 مليون دج و عدد عمالها 1500 عامل.

**1980:** تغير اسمها بعد إعادة هيكلة سوناطراك إلى الشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وهي مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي قدر رأس مالها ب 600 مليون دج، توسعت عبر التراب الوطني من خلال إنشاء قواعد جوهريّة وهي: أرزيو، سكيكدة، حاسي الرمل، حاسي مسعود، وعين أميناس ليلبلغ

عدد عمالها 6700 عامل، كما بلغ رقم أعمالها 600 مليون دج، ووضعت هذه المؤسسة تحت رعاية وزارة الطاقة والصناعة البتروكيمياوية، وحدد مقرها الاجتماعي بالرغاية.

**1989:** تحولت إلى شركة مساهمة حيث أصبح المساهم الرئيسي فيها هو صندوق المساهمة الخاص بالمناجم والمحروقات، حيث بلغ رقم أعمالها 770 مليون دج، وعدد عمالها بلغ 7400 عامل.

**1995:** بعد حل صناديق المساهمة سنة 1995، أصبحت الشركة العمومية القابضة للإنجازات والأشغال البترولية الكبرى هي المساهم الرئيسي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، حيث تطور رقم أعمالها ليصل إلى 6886 مليون دج، وعدد عمالها 9800 عامل.

**1999:** بعد مضاعفة رأسمال المؤسسة من 570.000.000 دج إلى 1.650.000.000 دج أصبحت نسب المساهمة توزع بين شركة سوناطراك بنسبة 51 % ، والشركة القابضة للإنجازات البترولية الكبرى بنسبة 49%<sup>1</sup>.

**2005:** أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى فرع لا يتجزأ من "سونطراك" بنسبة 100% إلى غاية يومنا هذا.

**2007:** بلغ رأس مالها 6.390.000.000 دج و عدد عمالها 8263 عامل.

**2018:** ارتفع رأس مالها ليصبح 16.500.000.000 دج، وبلغ عدد عمالها 12012 عامل.

### ثانيا: تعريف المؤسسة

هي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، رمزها المختصر (م.و.أ.ب.ك) وباللغة الفرنسية (ENGTP) وهي مؤسسة خدماتية ذات أسهم، مساهمها الرئيسي هي الشركة العمومية القابضة للإنجازات والأشغال الكبرى برأسمال قدره 6.390.000.000 د.ج، وتملك خبرة 52 سنة في مختلف ميادين تخصصها ولها دور كبير في تنمية قطاع المحروقات والتلحيم وجه الخصوص، إذ تقوم بتلحيم

<sup>1</sup> - فوكة مدينة، ماموني مريم، "واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) - بالمنطقة الصناعية الرغاية"، أطروحة ماستير تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017، ص 49.

جميع الصلب والمعادن الحديدية في المجتمعات الصناعية التي تقبضها، وهي من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى القطر الجزائري وذلك بالنظر إلى الميدان الاستراتيجي التي تعمل فيه.<sup>1</sup>

ويقع مقرها الرئيسي(الاجتماعي) في : ص.ب 09 المنطقة الصناعية بالرغاية ولاية الجزائر وتتفرع عنها عدة وحدات، حيث تأخذ كل واحدة رمزا معيناً.

الجدول رقم (01): وحدات المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)

الرمز	الوحدة
00	الرغاية ( المقر الاجتماعي)
02	أرزيو
03	سكيكدة
04	حاسي مسعود
05	حاسي الرمل
06	إيناميناس

المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

وتوظف المؤسسة بكل وحداتها 13935 عامل، و توظف حاليا بوحدة الرغاية حوالي 513 عامل حسب إحصائيات 2020 يتوزعون في ميادين مختلفة حسب الجدول التالي:

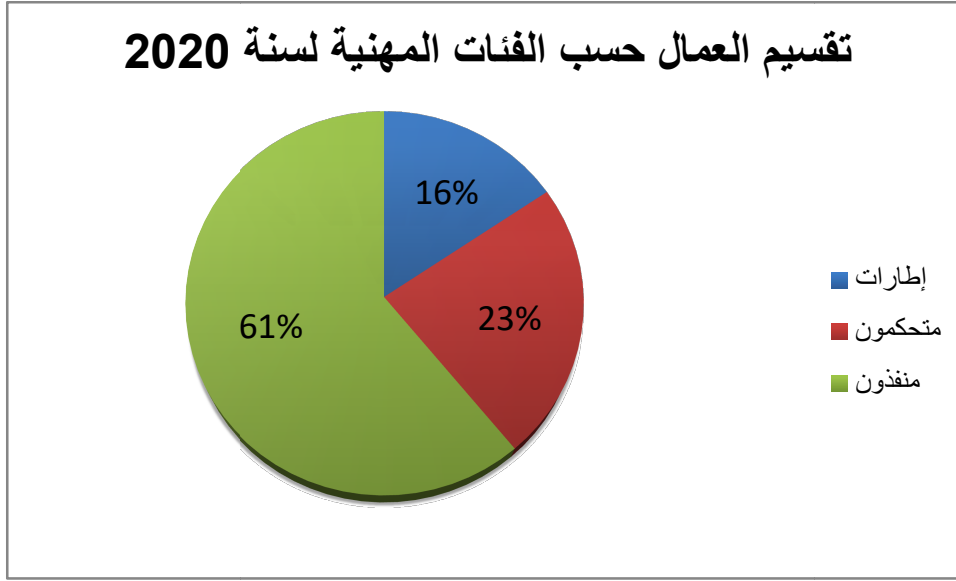
الجدول رقم (02): عدد العمال في وحدة الرغاية حسب الفئات المهنية سنة 2020

النسبة	عدد العمال	الميادين
15.6%	80	إطارات
23.4%	120	متحكمون
61%	313	منفذون
100%	513	المجموع

المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>1</sup>- فوكة مدينة، ماموني مريم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الشكل رقم (05): تقسيم العمال بوحدة الرغبة حسب الفئات المهنية لسنة 2020



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: مهام المؤسسة

تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة فيما يلي:

- دراسة وانجاز مشاريع الإنشاءات المادية في قطاع المحروقات والصناعات المتعلقة بها.
- دراسة عامة لمجموعة التجهيزات الصناعية وحل المشاكل التقنية، الاقتصادية والمعاينة.
- مراقبة واستلام العتاد والأجهزة والإنشاءات الصناعية.

ومن أبرز ميادين تدخلها هي :

- ✓ قطاع المحروقات.
- ✓ قطاع الكيمياء والبيتروكيمياء.
- ✓ قطاعات الصناعات الغذائية.
- ✓ قطاع مواد البناء.

## رابعاً: نشاطات المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى مؤسسة انجاز كل أنواع النشاطات الصناعية خاصة في مجال محطات الطاقة البترولية والغازية(مصفاة، محطات الضخ...)، وكذا وحدات معالجة الغاز والمراكز الكهربائية وقنوات النقل...، وتتمثل أنشطتها الرئيسية فيما يلي:

1- **الإنجازات الكاملة:** وتتمثل هذه الإنجازات في الهندسة، التموين، البناء والتشغيل والتي تنجز في

مراكز التخزين وتوزيع المنتجات النفطية، ومراكز تعبئة البروبان المميع.

2- **البناء والإنجاز:** تقوم من خلال هذا النشاط بانجاز وحدات الإنجاز ونقل البترول والغاز

ومشتقاته، إنجاز محطات لتوليد الطاقة الكهربائية وبالإضافة إلى ذلك نجد:

- الهندسة المدنية والبناءات الصناعية.
- الهندسة الميكانيكية (كهرباء وأجهزة القياس).
- التخصصات الثانوية (الطلاء وحفظ الحرارة).
- انجاز شبكة تجميع و توزيع المحروقات السائلة والغازية والمنشآت السطحية .

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الانجازات سابقة الذكر فإنها تقوم بالعمليات التالية:

أ- **التلحيم:** إن المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى متخصصة في مجال التلحيم، فهي تقوم بتلحيم جميع أنواع الصلب والمعادن الغير حديدية المطلوبة في المنشآت والمجمعات الصناعية التي تنجزها.

ب- **الصيانة الصناعية:** وهي تقوم بثلاث أنواع من الصيانة و تتمثل في:

✓ **الصيانة المبرمجة:** وهي عمليات تنجز خلال الاستغلال أو أثناء توقف المصنع (توقف سنوي أو نصف سنوي).

✓ **الصيانة الإصلاحية:** وتتمثل في ترميم جهاز أو قسم من مصنع قيد التشغيل من طرف خبراء المؤسسة.

✓ **الصيانة الوقائية:** وتتمثل في تقديم خدمات فريق متخصص في الصيانة .

ج- التصنيع الأولي: تتم هذه العملية في الهياكل المعدنية في ورشات الرغاية بطاقة إنتاجية تصل إلى 400 طن/شهرية، و ورشات ارزو بطاقة إنتاجية 150طن/شهرية، وتتم كذلك على أنابيب الغاز والبتترول في ورشات حاسي الرمل إنتاجية 100طن/شهرية.

د- المراقبة: تتم عملية المراقبة في المؤسسة ووحداتها كما يلي:  
✓ المراقبة الغير متلفة: وتتم هذه المراقبة عن طريق التصوير بالأشعة مثل أشعة غاما، والمراقبة بالأصوات الفوقية.

✓ المراقبة المتلفة: وتتم عن طريق تشكيل عينات الإمتداد، التركيب والميكروغرافيا.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

تمكن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها وتصميمها للهيكل التنظيمي الخاص بها، والذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها.

من خلال البيان العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة والمؤرخ في: 25 فيفري 2015 للمرة 25 يتبين لنا أن العملية التنظيمية موجهة عن طريق المديرية العامة يرأسها الرئيس المدير العام (PDG) والتي تقوم بتسطير مختلف النشاطات للمديريات الأخرى.

1- المديرية العامة: هذه المديرية تشكل الإدارة العليا للمؤسسة لأنها التي تحدد الدور الذي تؤديه كل مديرية من المديريات المركزية والنشاط الذي تقوم به؛ يرأسها المدير العام والمكلف بوضع التخطيط الشامل وتوجيه نشاطات المؤسسة؛ كما يعمل أيضا على:

✓ حضور إجتماع مجلس الإدارة.

✓ رئاسة مجلس الإدارة.

✓ الكشف على نشاطات مفتشية الفحص والمراقبة.

✓ تأكيد العلاقات الخارجية (الإدارة والبنوك).

2- مساعدي المدير العام : هناك مساعدين، مساعد إداري مالي ومساعد تقني ولهما علاقة مباشرة مع المدير العام ويقومان ب:

✓ مساعدة المدير العام في مختلف الأعمال وتحقيق الأهداف المسيطرة.

✓ المساعدة في تسيير إدارة المؤسسة خاصة في ربط ومتابعة العملية الإدارية والمالية والتقنية.

✓ يلعب دور النائب في حالة غياب المدير العام.

3- **المديريات:** هناك خمسة مديريات لها اتصال وعلاقة مباشرة بالمديرية العامة أو بالرئيس المدير العام

وهي:

- مديرية التدقيق ( الفحص ) والمراقبة والتسيير .
- مديرية الاستشارات القانونية.
- مديرية الاتصال
- مديرية النظافة وحماية المحيط .
- مديرية الجودة.

4- **مديرية تابعة للمدير العام المساعد للتسيير والتخطيط:** يرأسها المدير العام المساعد للتسيير

والتخطيط، لها علاقة مباشرة مع هذا الأخير وكذا مع رئيس المدير العام، أي المديرية العامة

وتتكون من المديريات التالية:

- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مركز الإعلام الآلي.
- مركز التلحيم والخبرة.

5- **مديرية تابعة للمدير العام المساعد التقني:** يرأسها المدير العام المساعد التقني، لها علاقة مباشرة

مع هذا الأخير وكذا مع رئيس المدير العام؛ أي المديرية العامة وتتكون من المديريات التالية:

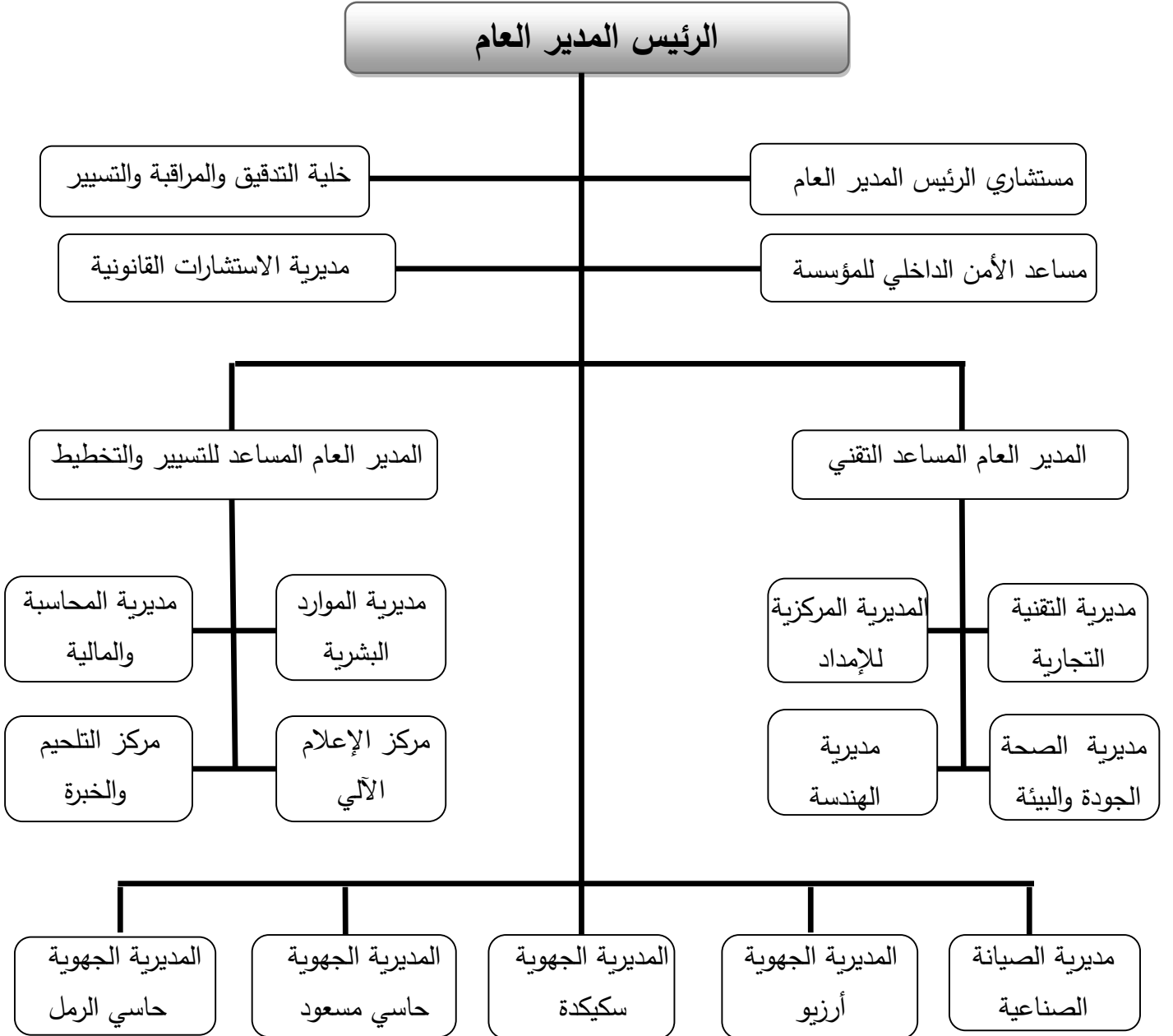
- المديرية المركزية للإمداد.
- مديرية التقنية التجارية.
- مديرية الصحة الجودة والبيئة DQHSE.
- مديرية الهندسة.

6- **المديريات الجهوية:** وهي مديريات لها علاقة مباشرة بالمديرية العامة وهي كالاتي:

- مديرية الصيانة الصناعية.
- المديرية الجهوية أرزيو.
- المديرية الجهوية سكيكدة.

- المديرية الجهوية حاسي مسعود.
- المديرية الجهوية حاسي الرمل.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى



المصدر: من الوثائق  
الداخلية للمؤسسة

## المطلب الثالث: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة المتبع بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها.

### أولاً: منهج الدراسة ومجالاتها

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ويُعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"<sup>1</sup>.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح لنا وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات وتجميع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم وصف النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

**1- مجتمع الدراسة:** يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، حيث يبلغ عددهم 513 عامل موزعين في مختلف مديريات المؤسسة.

**2- عينة الدراسة:** قمنا باختيار عينة عشوائية نجري عليها الدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 100 عامل بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية بالرغاية، استرددنا منها 73 استبانة فقط بسبب الحجر الصحي التي فرضته الدولة خلال فترة التربص وعدم تمكن كل العمال من مزاوله عملهم بسبب انتشار فيروس كورونا في العاصمة وغلق كل وسائل النقل مما تعذر علينا استرجاع كل الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة قمنا باستبعاد 13 استبانة بسبب النقص في الاجابة على المعلومات أو لعدم صلاحيتها للتحليل، ومنه فإن عينة الدراسة تتكون من 60 عامل.

<sup>1</sup>- الرفاعي أحمد حسين، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 121.

### ثالثا: مجالات الدراسة

لقد أجرينا هذه الدراسة ضمن مجال زمني ومكاني وبشري نظهرها فيما يلي:

**1-المجال المكاني:** من أجل التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين واختبار صحة الفرضيات تم إجراء دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى الواقعة برغاية ولاية الجزائر.

**2-المجال الزمني:** تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 23 فيفري إلى غاية 22 مارس 2020.

**3- المجال البشري:** يشمل المجال البشري عمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية بالرغاية في مختلف مديرياتها والذين تم اختيارهم للقيام بالدراسة الميدانية.

### رابعا: أدوات جمع البيانات

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، واعتمدنا في دراستنا على أداتين هما الاستبيان والمقابلة.

#### 1- الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان كطريقة لجمع البيانات ويعرف الاستبيان على أنه "تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات"<sup>1</sup>.

والذي تم إعداده كالتالي:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- إعداد استبيان أولي.

<sup>1</sup>- سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادى، "الدليل المنهجي"، الطبعة الأولى، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 ، ص 155.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات وإجراء التعديلات المطلوبة.
  - إعداد الاستبيان في صورته النهائية.
  - تطبيق الاستبيان على العينة المختارة.
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسته حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى 100 عامل بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.
- وقد احتوى الاستبيان على 48 سؤالاً قسمت على ثلاثة أقسام:
- القسم الأول: خاص بالمعلومات العامة لعينة الدراسة ويتكون من 5 أسئلة.
  - القسم الثاني: خاص بالمناخ التنظيمي ويتكون من 30 سؤال.
  - القسم الثالث: خاص بالمتغير التابع الأداء الوظيفي ويتكون من 13 سؤال.
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات ( 1 - 5 ) لقياس استجابات الأفراد لفقرات الاستمارة باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه، و وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (03) : درجات مقياس ليكرت

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

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- المقابلة:

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها : " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة " ، وتم

الاعتماد على المقابلة من أجل ربح الوقت والاستفادة أيضا من الإجابات الدقيقة كما أنها تتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة.<sup>1</sup>

#### خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (التحليلي)، حيث تم إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS نسخة 24) ومن ثم تحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية، التكرارات، والمتوسط الحسابي النسبي: من أجل معرفة تكرار فئات متغير معين، وإفادة الباحث في وصف عينة الدراسة .
- 2- اختبار "معامل ألفا كرونباخ": لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 3- معامل ارتباط "بيرسون": لقياس درجة الارتباط لاختبار صدق الاستبيان، كما يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار (Sample-One Test T): لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة على فقرات أي محور من محاور الاستبيان قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا.
- 5- معامل الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) : لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

#### 1- صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة Cronbach Alpha حيث يوضح الجدول التالي معامل Cronbach Alpha للاستبيان ككل.

<sup>1</sup> - براهمي آسية، مرجع سبق ذكره، ص 245.

الجدول رقم (04) : معامل ثبات محاور الاستبيان

العنوان	قيمة ألفا كرونباخ( $\alpha$ )
الهيكل التنظيمي	0.753
نمط الاتصال	0.823
نمط القيادة	0.798
التكنولوجيا	0.873
الحوافز	0.891
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.840
<b>المحور الأول: المناخ التنظيمي</b>	<b>0.933</b>
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>	<b>0.886</b>
<b>معامل الثبات الكلي</b>	<b>0.939</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأبعاد والمحاور مرتفعة وموجبة وأكبر من 0.60 الذي يعتبر الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.939 ، لذا يمكن القول أنه يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وتحليل إجاباتهم على محاور الاستبيان.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

لا شك في أن المتغيرات الديموغرافية لها أثر كبير في فهم المبحوثين لأسئلة الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال العمر والخبرة العملية والمستوى التعليمي لعينة الدراسة .

وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك بناء على إجابات القسم الأول من الاستبيان.

## 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

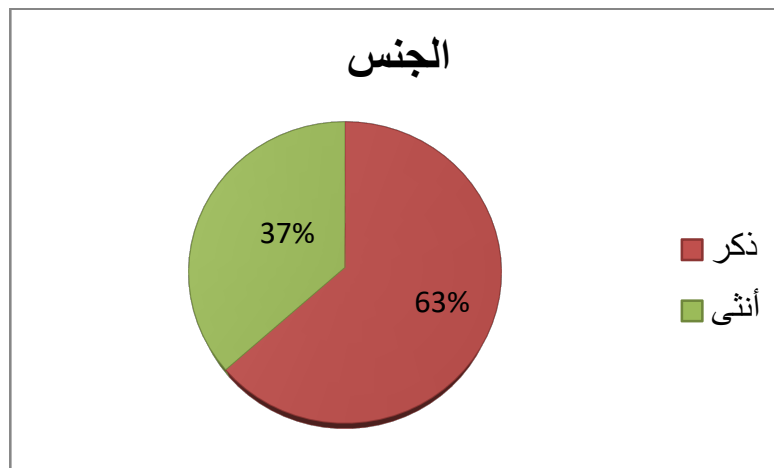
لقد كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موزعة كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	38	63,6
أنثى	22	36,7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

الشكل رقم (08): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الذكور يمثلون 63.6% من عينة الدراسة، في حين تمثل الإناث 36.7% من عينة الدراسة، و يرجع ذلك إلى أن ثقافة المجتمع التي تحبذ عمل الرجال أكثر من النساء، كما أن النسبة الأكبر من حملة المؤهلات العليا هم من الذكور.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

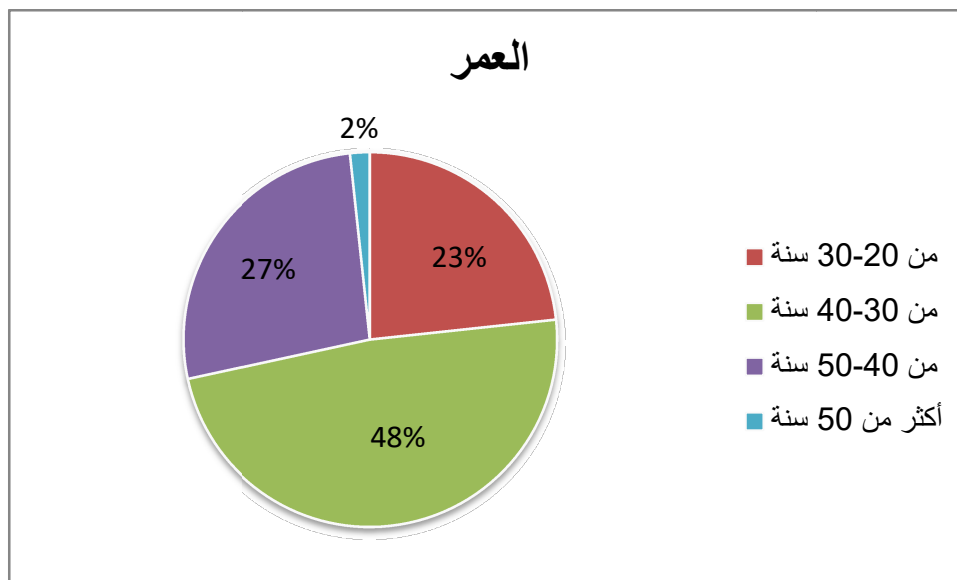
لقد كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موزعة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
من 20-30 سنة	14	23,3
من 30-40 سنة	29	48,3
من 40-50 سنة	16	26,7
أكثر من 50 سنة	1	1,7
المجموع	60	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

الشكل رقم (08): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وذلك بنسبة 48.3% تليها الفئة الثالثة من 40-50 سنة بنسبة 26.7% و بعدها الفئة الأولى من 20-30 سنة بنسبة 23.3% و أخيرا الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 1.7%.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية التي يتراوح سنها من 30-40 وهذه الفئة يمكن القول عنها قد وصلت إلى نوع من النضوج وبالتالي قادرة على تحمل مسؤوليات وهذا راجع للخبرة المكتسبة لديهم ما يعني أنهم قادرون على شغل وظائف إدارية.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

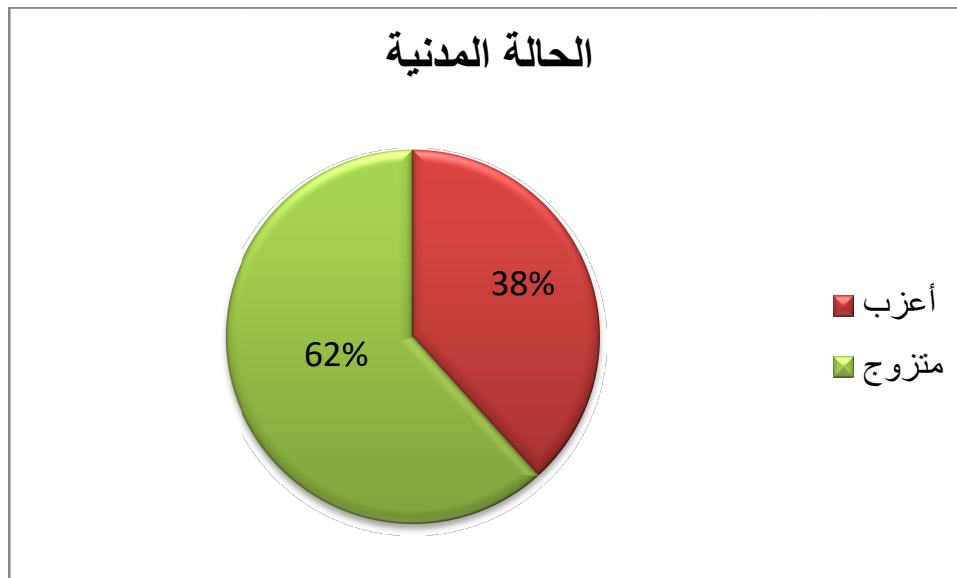
لقد كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موزعة كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	23	38.3
متزوج	37	61.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

الشكل رقم(09): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن 37 من عينة الدراسة متزوجون ويمثلون نسبة 61.7% في حين الباقيين عزاب ويمثلون نسبة 38.3%.

نستنتج أن أغلبية الباحثين متزوجون و يعود هذا إلى أنها الفئة الأكثر بحثاً على فرص العمل كما أنه مرتبط بالفئة العمرية ف 48.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

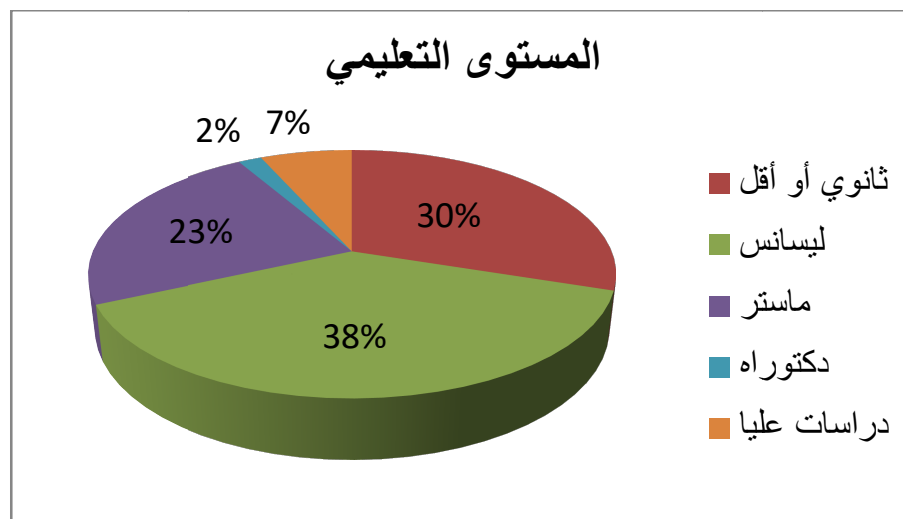
لقد كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موزعة كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30	18	ثانوي أو أقل
38.3	23	ليسانس
23.3	14	ماستر
1.7	1	دكتوراه
6.7	4	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

الشكل رقم(10): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر عدد من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس بنسبة 38.3% و 30% لديهم مستوى ثانوي أو أقل، في حين المتحصلين على شهادة الماستر يمثلون نسبة 23.3%، وأدنى نسبة هي لحاملي الدكتوراه والدراسات العليا بنسبة 8.4%.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن 70% من عينة الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس فما فوق وهذا ما يبين أن المؤسسة مهتمة بتوظيف حملة الشهادات العليا بمختلف تخصصاتهم العلمية.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

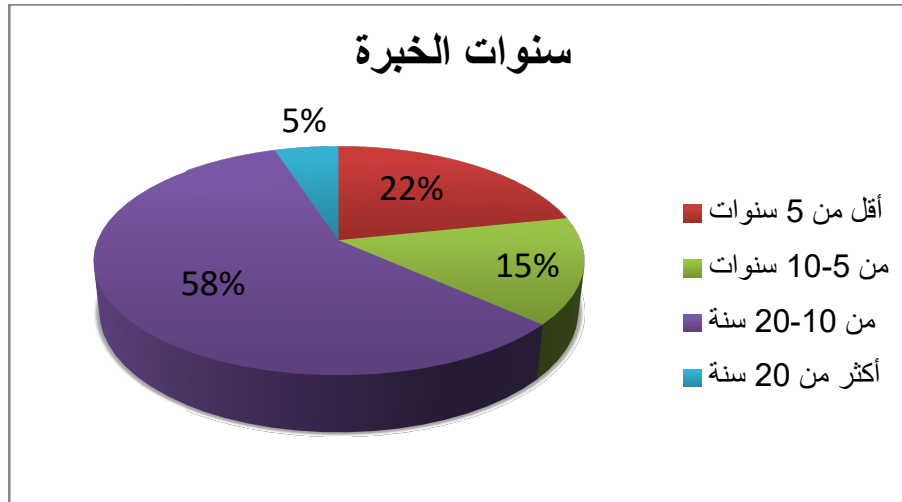
لقد كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موزعة كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	21.7
من 5-10 سنوات	9	15.0
من 10-20 سنة	35	58.3
أكثر من 20 سنة	3	5.0
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

الشكل رقم (11): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول أعلاه أن 58.3% من عينة الدراسة لديهم خبرة من 10-20 سنة، و 21.7% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، في حين 15% لديهم من 5-10 سنوات خبرة، و أقل نسبة هي للذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة ب 5%.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة لديهم من 10 إلى 20 سنة خبرة و هذا ما يبين أن هناك استقرار وظيفي في المؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محور المناخ التنظيمي

للحكم على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة وتوجهات أفراد العينة نحوه سنحاول عرض الإجابات على محور المناخ التنظيمي وتحليلها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.

يمكن اعتبار أن قاعدة قبول النقطة التي يتمحور حولها السؤال من قبل أفراد العينة هي تجاوز وسط الإجابات لوسط المقياس المستخدم في الدراسة والتي يمكن اعتبارها 3<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن تقسيم قيم المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت إلى عدة مجالات كما يلي:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
21.7	13	أقل من 5 سنوات
15.0	9	من 5-10 سنوات
58.3	35	من 10-20 سنة
5.0	3	أكثر من 20 سنة
<b>100.0</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، أطروحة ماجستير في أصول التربية/ قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، 2012، ص 121.

<sup>1</sup> - بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 95.

قسم المحور الخاص بالمناخ التنظيمي إلى ستة أبعاد وسنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حسب كل بعد وعليه كانت اتجاهات أفراد العينة كما يلي :

### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية لبعد الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1- هناك تناسق بين الوظائف وطبيعة الهيكل التنظيمي	2.38	كبيرة
2- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والبساطة	2.45	كبيرة
3- تتناسب مهام وواجبات العاملين مع تخصصاتهم	3.08	متوسطة
4- الهيكل التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	2.13	كبيرة
5- يوضح الهيكل التنظيمي مسؤوليات كل عامل بدقة	2.30	كبيرة
<b>نتيجة البعد الأول: الهيكل التنظيمي</b>	<b>2.47</b>	<b>كبيرة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الهيكل التنظيمي تتوزع على المجالين [2,59-1,80] و [3,39-2,60]، حيث احتلت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.13 وهذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تحقيق أهدافها، وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.08، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.47 ومن هنا نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة على بعد نمط الاتصال

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية لبعده نمط الاتصال

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	2.78	6- نمط الاتصال القائم في المؤسسة يسمح بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)
متوسطة	2.67	7- هناك سهولة في تبادل المعلومات بين العاملين
متوسطة	2.77	8- يتم استخدام وسائل اتصال حديثة و متطورة لنقل المعلومات
كبيرة	2.53	9- يساهم نظام المعلومات في المؤسسة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات
متوسطة	2.77	10- نمط الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى سرعة أداء العمل
متوسطة	2.70	نتيجة البعد الثاني: نمط الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد نمط الاتصال تتوزع على المجالين [2,59-1,80] و [3,39-2,60]، حيث احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 5.53 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام معلوماتي يساهم على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، وجاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.78، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.70 وهذا ما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على نمط الاتصال القائم داخل المؤسسة.

### ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة على بعد نمط القيادة

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية لبعده نمط القيادة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	2.72	11- يقوم المدير بتفويض بعض من صلاحياته للعاملين

متوسطة	3.17	12- يعطي مدير المؤسسة للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
كبيرة	2.58	13- يتميز المدير بوضوح الرؤية
متوسطة	2.70	14- هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين
متوسطة	3.30	15- يقوم المدير بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
متوسطة	2.89	نتيجة البعد الثالث: نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد نمط القيادة تتوزع على المجالين [2,59-1,80] و [3,39-2,60]، حيث احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.58 أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أن المدير يتميز بوضوح الرؤيا، والعبارة رقم 15 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.30، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.89 ومن هنا نستنتج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على نمط القيادة القائم في المؤسسة.

#### رابعاً: تحليل إجابات عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية لبعد التكنولوجيا

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	2.67	16- تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
كبيرة	2.48	17- التقنيات المتوفرة سهلة الاستخدام
كبيرة	2.23	18- تساعد التكنولوجيا المستخدمة على توفير الجهد
كبيرة	2.42	19- تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل
متوسطة	2.72	20- تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
كبيرة	2.50	نتيجة البعد الرابع: التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكنولوجيا تتوزع على المجالين [2,59-1,80] و [3,39-2,60]، حيث احتلت العبارة رقم 18 المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أن التكنولوجيا المستخدمة تساعد على توفير الجهد، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي بلغ 2.72، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.50 ومن هنا نستنتج أن اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد التكنولوجيا تميل إلى الموافقة وبدرجة كبيرة.

#### خامسا: تحليل إجابات عينة الدراسة على بعد الحوافز

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية لبعده الحوافز

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
21- تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين نظر جهودهم في انجاز أعمالهم	3.23	متوسطة
22- يتم منح العلاوات والمنح في المؤسسة على أساس الجدارة و الاستحقاق	3.40	ضعيفة
23- يرتبط نظام الترقية بالكفاءة والاستحقاق	3.35	متوسطة
24- الدخل الذي يتقاضاه العاملون يتلاءم مع الجهد الذي يبذلونه كما أنه يسد احتياجاتهم	3.85	ضعيفة
25- جداول المكافآت والحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة وتؤدي إلى المحافظة على معنويات العامل وتحسن أداءه	3.65	ضعيفة
نتيجة البعد الخامس: الحوافز	3.5	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحوافز تتوزع على المجالين [3,39-2,60] و [4.19-3.4] ، حيث احتلت العبارة رقم 21 المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 ما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة

على أن الإدارة تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين نظر جهودهم في إنجاز أعمالهم، وجاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.85، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.45 ما يدل على أن درجة موافقة عينة الدراسة نحو الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ضعيفة وهذا راجع إلى عدم ملاءمة الدخل الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه وعدم منح العلاوات والمنح في المؤسسة على أساس الجدارة والاستحقاق.

#### سادسا: تحليل إجابات عينة الدراسة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
26- تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.37	متوسطة
27- يمتلك العاملون الصلاحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	3.22	متوسطة
28- يُسمح للعاملين بالحوار دون قيود أثناء الاجتماعات المفتوحة	2.93	متوسطة
29- توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	3.08	متوسطة
30- يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	2.95	متوسطة
<b>نتيجة البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>	<b>3.11</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

نلاحظ في الجدول السابق من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تتجه نحو الموافقة بدرجة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 28 المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.93 مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أن للعامل الحرية في الحوار دون قيود أثناء الاجتماعات، أما العبارة رقم 26 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وهي دلالة على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على إشراك العاملين في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالعمل، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.11 ومن هنا نستنتج أن اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	العبرة
كبيرة		31- يحرص العاملون على القيام بالمهام المكلفون بها بإتقان
كبيرة		32- يحرص العاملون على إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
كبيرة		33- يحترم العاملون أوقات العمل الرسمية
كبيرة		34- يحترم العاملون أنظمة وقوانين العمل ويلتزمون بها
كبيرة		35- العاملون على دراية كافية بمهامهم و واجباتهم ومتطلبات وظيفتهم
كبيرة		36- لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل
كبيرة		37- لدى العاملين القدرة على التكيف مع الضغوطات والحالات الطارئ
كبيرة		38- تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز مهامهم
كبيرة		39- يتمتع العاملون بروح التعاون في إنجاز العمل
كبيرة		40- يبذل العاملون الجهد و الوقت الكافيين لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة
كبيرة		41- يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
كبيرة		42- تحرص الإدارة على توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة
كبيرة		43- يحرص الرؤساء على المراقبة المستمرة لأداء العاملين

نتيجة المحور الثاني: الأداء الوظيفي	2.34	كبيرة
-------------------------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

نلاحظ في الجدول السابق من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع عبارات محور الأداء الوظيفي تنحصر ما بين 1.8 و 2.59 أي أن كلها تتجه نحو الموافقة بدرجة كبيرة، حيث احتلت العبارة رقم 33 المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أن العاملين يحترمون أوقات العمل الرسمية، تليها العبارات رقم 31-32-41 بمتوسط حسابي بلغ 2.20، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 42 التي تقول (تحرص الإدارة على توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة) بمتوسط حسابي بلغ 2.62، أما المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي فقد بلغ 2.23 ومنه نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على عبارات الأداء الوظيفي.

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية العامة

أبعاد ومحاور الاستبيان	المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة
الهيكل التنظيمي	2.47	كبيرة
نمط الاتصال	2.70	متوسطة
نمط القيادة	2.89	متوسطة
التكنولوجيا	2.50	كبيرة
الحوافز	3.5	ضعيفة
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.11	متوسطة
المناخ التنظيمي	2.86	متوسطة
الأداء الوظيفي	2.34	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الدراسة حيث بلغ المتوسط الكلي للمناخ التنظيمي 2.86 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي وهذا ما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على محور المناخ التنظيمي، ومنه نستنتج أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى إيجابي نوعا ما، كما نلاحظ أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على عناصر المناخ التنظيمي، حيث تراوحت الإجابات بين الموافقة بدرجة كبيرة

وضعيفة، فوجد أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة على الهيكل التنظيمي، وبدرجة متوسطة على كل من نمط القيادة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات أما الحوافز فلاقت موافقة بدرجة ضعيفة، أما المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي فقد بلغ 2.34 ومنه نستنتج أن اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية تميل نحو القبول بدرجة كبيرة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان يأتي هذا المطلب محاولة لاختبار صحة الفرضيات معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بيرسون حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها.

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ستة فرضيات فرعية كالاتي:

- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- 5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- 6- **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

## المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.

### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

الجدول رقم(19): معامل ارتباط بيرسون بين عنصر الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

المستوى الدلالة (sig)	معامل ارتباط بيرسون	البعد
0.007	0.345*	الهيكل التنظيمي

\*مستوى الدلالة الإحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.345 وهو دال إحصائياً عند 0.01 ، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.

الجدول رقم(20): معامل ارتباط بيرسون بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
نمط الاتصال	0.551	0.000

\*مستوى الدلالة الإحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين المتغيرين 0.551 وهو دال إحصائيا عند 0.01، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

#### ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

الجدول رقم(21): معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
نمط القيادة	0.346	0.007

\*مستوى الدلالة الإحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إرتباط موجبة وضعيفة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين المتغيرين 0.346 وهو دال إحصائيا عند 0.01، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

#### رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.

الجدول رقم(22): معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
التكنولوجيا	0.4	0.002

\*مستوى عند ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين المتغيرين 0.4 وهو دال إحصائياً عند 0.01، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.

الجدول رقم(23): معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
الحوافز	0.385	0.002

\*مستوى الدلالة الإحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إرتباط موجبة وضعيفة بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين المتغيرين 0.385 وهو دال إحصائيا عند 0.01، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

#### سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

الجدول رقم (24): معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي

البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.308	0.017

\*\* مستوى الدلالة الإحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إرتباط موجبة وضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين المتغيرين 0.308 وهو دال إحصائيا عند 0.05، وهذا ما يثبت الفرضية السابقة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تقول " توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية"، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA) لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

البيان	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	B معامل الانحدار	A معامل الثبات	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	0.520	0.271	0.513	0.781	1 58 59	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، إذ بلغ معامل الارتباط (0.52) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو دال معنويًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبمعامل تحديد بلغ (0.271) أي أن ما قيمته (0.271) من المتغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في المناخ التنظيمي كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.513) وهذا ما يعني أن الزيادة ب (0.513) في المناخ التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي للعاملين ب (0.513) ومنه نقبل الفرضية الرئيسية ونقول أن للمناخ التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في جداول وتحليلها إحصائياً نصل إلى مناقشتها على ضوء التحليل المقدم كما يلي:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي

يحتوي هذا المحور على ستة أبعاد حيث سيتم مناقشة نتائج كل بعد حسب تسلسله.

## 1- البعد الأول: الهيكل التنظيمي

ظهر من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالهيكل التنظيمي بلغ (2.47) وقد احتلت العبارة رقم 4 (الهيكل التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.13، وجاءت العبارة رقم 3 (تتناسب مهام وواجبات العاملين مع تخصصاتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.08، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.47 ومن هنا نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومنه نستنتج:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.
- يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والبساطة والوضوح حيث يوضح مسؤوليات العاملين بدقة مما يساعدها على تحقيق أهدافها.
- هناك تناسق بين الوظائف وطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بينما مهام وواجبات العاملين لا تتناسب كثيرا مع تخصصاتهم.

## 2- البعد الثاني: نمط الاتصال

ظهر من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بنمط الاتصال بلغ (2.70) وقد احتلت العبارة رقم 9 (يساهم نظام المعلومات في المؤسسة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.53، وجاءت العبارة رقم 6 (نمط الاتصال القائم في المؤسسة يسمح بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات، صاعدة، نازلة، أفقية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.78، ومنه نستنتج:

- هناك موافقة بدرجة متوسطة على نمط الاتصال داخل المؤسسة.
- المؤسسة تعتمد على نظام معلوماتي يساهم على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات.
- نمط الاتصال القائم في المؤسسة لا يسمح كثيرا بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات مما يؤثر على سرعة أداء العمل.

### 3- البعد الثالث: نمط القيادة

ظهر من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بنمط الاتصال بلغ (2.89) وقد احتلت العبارة رقم 13 (يتميز المدير بوضوح الرؤية) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.58، وجاءت العبارة رقم 15 (يقوم المدير بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.30، ومنه نستنتج:

- اتجاهات عينة الدراسة نحو نمط القيادة في المؤسسة محايدة.
- يتميز مدير المؤسسة بوضوح الرؤيا.
- لا يقوم المدير بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات كثيرا ولا يعطيهم الحرية التامة للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.

### 4- البعد الرابع: التكنولوجيا

ظهر من خلال من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتكنولوجيا بلغ (2.50) وقد احتلت العبارة رقم 18 (تساعد التكنولوجيا المستخدمة على توفير الجهد) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.23، وجاءت العبارة رقم 20 (تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.30، ومنه نستنتج:

- اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد التكنولوجيا تميل إلى الموافقة وبدرجة كبيرة.
- المؤسسة تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
- التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام وتساعد على توفير الوقت والجهد.
- التكنولوجيا المستخدمة لا تتلاءم كثيرا مع متطلبات العمل.

### 5- البعد الخامس: الحوافز

ظهر من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز بلغ (3.5) وقد احتلت العبارة رقم 21 (تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين نظر جهودهم في انجاز أعمالهم) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.23، وجاءت العبارة رقم 24 (الدخل الذي يتقاضاه العاملون يتلاءم مع الجهد الذي يبذلونه كما أنه يسد احتياجاتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.85، ومنه نستنتج:

- درجة موافقة عينة الدراسة نحو الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ضعيفة.
- الإدارة لا تحرص كثيرا على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين نظر جهودهم في إنجاز أعمالهم.
- الدخل الذي يتقاضاه العاملون لا يتلائم مع الجهد الذي يبذلونه.
- لا يتم منح العلاوات والمنح في المؤسسة على أساس الجدارة والاستحقاق.

#### 6- البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

ظهر من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات بلغ (3.11) وقد احتلت العبارة رقم 28 (يُسمح للعاملين بالحوار دون قيود أثناء الاجتماعات المفتوحة) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.93، وجاءت العبارة رقم 26 (تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.37، ومنه نستنتج:

- اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات محايدة.
- يسمح للعامل الحرية في الحوار دون قيود أثناء الاجتماعات.
- لا تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كثيرا.

#### ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي

ظهر من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بالأداء الوظيفي بلغ (2.34) وقد احتلت العبارة رقم 33 (يحترم العاملون أوقات العمل الرسمية) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.15، تليها العبارات رقم 31-32-41 بمتوسط حسابي بلغ 2.20، أما العبارة رقم 42 (تحرص الإدارة على توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.62، ومنه نستنتج:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة لعينة الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغبة.
- يبذل العاملون جهودهم للقيام بالمهام المكلفون بها في الوقت المحدد وبالطريقة الصحيحة.
- تحرص الإدارة على توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

سنقوم بمناقشة نتائج الفرضية الرئيسي والفرضيات الفرعية المتحصل عليها سابقاً.

1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بلغ (0.52)، ومستوى الدلالة (Sig=0.000) عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغ معامل التحديد (0.271) ودرجة التأثير (0.513)، ومنه نستنتج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- إن ما قيمته (0.271) من المتغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في المناخ التنظيمي.
- إن الزيادة ب (0.513) في المناخ التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي للعاملين ب (0.513).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سايعي هالة، ومحمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي.

2- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي بلغ (0.345)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.007) عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ومنه نثبت صحة الفرضية ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة وضعيفة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة حمد علي عبد الله عيسى، و زراري ياسمينه.

3- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي بلغ

(0.551)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.000) عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ومنه نثبت صحة الفرضية

ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محبوبي منصورية، و فوج محمد.

4- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

5- أظهرت نتائج الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

بلغ (0.346)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.007) عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ومنه نثبت صحة

الفرضية ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية

للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة وضعيفة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة وداد بلكرمي، و بن سعاد كوثر آمنة.

6- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي بلغ (0.4)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.002) عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ومنه نثبت صحة الفرضية ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة راضية بداع.

7- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي بلغ (0.385)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.002) عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ومنه نثبت صحة الفرضية ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة دحو زين العابدين، و محمد نائل محمد ربيع.

8- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.

أظهرت نتائج الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي بلغ (0.308)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.017) عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نثبت صحة الفرضية ونستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
  - توجد علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
- وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سهيلة عبد محمد العمري، وشامي صليحة.

## خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية بهدف دراسة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الملاحظة وتحليل الاستبانة الموزعة على 60 عامل، بينت النتائج أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي نحو المناخ التنظيمي السائد، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي الممثلة في كل من ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، الحوافز ومدى مشاركة العاملين) والأداء الوظيفي.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

ويمثل العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية، وغاية المجتمع ورأس مال المنظمة.

ومع دخول المنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، وما حدث من تغييرات متسارعة والتحديات العالمية التي تمثلت في العولمة وسماتها مثل: - التكتلات الاقتصادية، التحالفات الاستراتيجية وغيرها حتى أصبح الشيء الثابت هو التغيير، والتي أدت إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ومن هذه المفاهيم "المناخ التنظيمي".

وأصبحت المنظمات تتعامل مع الموارد البشرية على أنها طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والمعرفة، والإبداعات والابتكارات، كما قامت أيضاً بمضاعفة الاهتمام بهذه الموارد من خلال تهيئة المناخ الصحي اللازم لأداء العمل باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطته الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها والمحافظة على مكانتها في الساحة التنافسية.

وهدفنا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة موضوع أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، فحاولنا مناقشته من خلال الفصلين النظري والتطبيقي، وأجرينا هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، ففي الفصل الأول حاولنا حصر بعض المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع، أما في الفصل الثاني قمنا بتحديد منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بغرض تحليل نتائج الدراسة ومن خلالها حاولنا الاجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، لنخلص في النهاية إلى النتائج التالية:

1. المناخ التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية مقبول بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. هناك موافقة عالية من قبل عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
3. هناك موافقة عالية من قبل عينة الدراسة حول التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
4. هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل عينة الدراسة على نمط الاتصال في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
5. هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل عينة الدراسة على نمط القيادة في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
6. عدم موافقة عينة الدراسة على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية.
7. وجود علاقة إيجابية متوسطة بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل المؤسسة كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بها.
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين نمط الاتصال بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بها.
10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين نمط القيادة بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بها.
11. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بها.
12. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

13. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين مشاركة العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية في اتخاذ القرارات وبين أداءهم الوظيفي.
14. كما أظهرت النتائج ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية حيث جاء نمط الاتصال في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير بدرجة ارتباط تقدر ب 0.551، ثم التكنولوجيا في المرتبة الثانية ب 0.40، بعدها الحوافز ب 0.385، تليها نمط القيادة ب 0.346، وفي المرتبة الأخيرة المشاركة في اتخاذ القرارات ب 0.308.

### توصيات الدراسة:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يقدم بعض التوصيات والتي يخاطب بها كافة المعنيين والمسؤولين بالتطوير الإداري عامة وبالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية خاصة، من خلال الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم وهي كما يلي:

- 1- توفير وسائل اتصال حديثة ومناسبة لتسهيل تداول المعلومات بين العاملين وتوفير الكثير من الوقت والجهد.
- 2- ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية وتحسين تدفقها من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية.
- 3- ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك مهارات قيادية لأن ذلك يساهم في تقادي المشاكل في مجالات الاتصال، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 4- التوجه نحو اللامركزية، وتفويض بعض الصلاحيات الإدارية للعاملين بالدرجات الدنيا.
- 5- إيجاد نظام تحفيزي فعال مبني على أسس علمية، يلبي حاجات ورغبات العاملين الحقيقية.
- 6- تعزيز أنظمة الحوافز المادية وخاصة المعنوية منها للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، في إطار من العدالة والمساواة.
- 7- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة وإشراك جميع العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
- 8- الحرص على تقييم الأداء الوظيفي من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

9- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين العمل.

10- الحرص على توفير المزيد من الدورات والبرامج التدريبية للعاملين وفقا لاحتياجاتهم من التدريب لتمكينهم من أداء عملهم بصورة أفضل.

### آفاق الدراسة:

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تبين لنا أن هناك بعض الجوانب التي لازالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيم هذا الموضوع وامكانية دراسته من جوانب وأبعاد أخرى، إذ اقتصرنا في دراستنا هذه على ستة متغيرات فقط من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي، وعلى مؤسسة واحدة وعينة صغيرة تتكون من 60 عامل، وعليه نجد أن البحث مازال مفتوحا ومن الأفضل اختيار عدد من المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة والمتوسطة لإجراء الدراسة وأخذ عينة أكبر لتكون نتائج الدراسة أكثر دقة ووضوح.

وبهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

- تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.
- تأثير المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي.
- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة التي تبقى مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء مجال البحث العلمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب:

1. أحمد بطاح، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
2. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011.
3. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" ، الطبعة الخامسة، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، 2008.
4. ارزوقي القريشي، نجم العزاوي، عباس الحميري، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العمومية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
5. الرفاعي أحمد حسين، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
6. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)"، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
7. الطويل هاني عبد الرحمن صالح، "الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاسكندرية، 2006.
8. بسيوني إسماعيل علي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر والتوزيع ، 2008-2007.
9. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
10. حسين محمد الحراحشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. خضير كاضم حمود، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

12. ديري زاهد محمد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
14. سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادي، "الدليل المنهجي" ، الطبعة الأولى، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
15. سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. سليمان خليل الفارس، عيسى شحاتة، يسرى مباركة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
17. صالح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
18. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. عبد الحميد الخليل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار العلوم للنشر والتوزيع، سوريا، 2018.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006.
21. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي"، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010.
22. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
23. عبد الله حسن عواد، "إدارة و تقييم الأداء"، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

24. عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
25. عطا الله علي الزبون، خالد محمد حمدان، "إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-"، الطبعة الرابعة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017 .
26. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها ووضع و تقييم موازنة الدولة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
29. محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
33. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)"، الطبعة الأولى، الغبيكان للنشر، الرياض، 2008.
34. محمد بن دليم القحطاني، "بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية و طموحة"، الطبعة الأولى، دار إي-كتب للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
35. محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
36. محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

37. محمد عبد المنعم شعيب، "إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات: الجزء الأول"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
38. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
39. محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
40. محمد نعمان محمد علي البعداني، "أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي"، الطبعة الثانية، دار الرحمة للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
41. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
42. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
43. محمود عبد الفتاح رضوان، "الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
44. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، 2012.
45. مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
46. مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
47. مصطفى مصطفى كامل وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الرحمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2018.
48. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
49. واصل جميل المؤمني، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

50. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الله محمد خضر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد، البحرين، 2003.
51. يزن تيم، "إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة"، الطبعة الثانية، الأجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
52. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- II. الرسائل والمذكرات:**
1. الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، أطروحة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، غزة، 2012.
2. أكرم بوطورة، زينب بوغرارة، "المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية لمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة"، أطروحة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2015-2016.
3. إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - ALGAL وحدة EARA بالمسيلة-"، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.
4. أنور أبو موسى، يحيى كلاب، "الإحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل"، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، معهد التنمية المجتمعية، 2011-2012.
5. باعلي فتيحة، عصموني فاطمة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار"، أطروحة ماستر في علم

- الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017-2018.
6. براهمي آسية، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016-2017.
7. بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
8. بوجمعة نقبيل، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة"، أطروحة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008-2009.
9. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.
10. بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرام، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين للإناث/2 بمغنية"، أطروحة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، كلية العلوم الإدارية، 2015.
11. حسن بن ظافر أحمد عقدي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان"، أطروحة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية، جامعة جازان، كلية التربية، قسم التربية، المملكة العربية السعودية، 2017.
12. حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.

13. الحميضي عبد العزيز بن محمد، "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي"، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
14. حورية لمين، ابتسام عثمانى، "تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر، 2018-2019.
15. دحو زين العابدين، حاج محمد بوشكارة أحمد، "أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2015-2016.
16. راضية بداع، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017.
17. زراري ياسمين، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016-2017.
18. زغدودي نورة، سيوان سعيدة، "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، أطروحة ماستر في علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.
19. زينب أمجوج، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير أم البواقي"، أطروحة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014.

20. زينب حراث، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة: دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" بقالمة"، أطروحة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945-قالمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2017-2018.
21. سنوسي عبد الكريم، "المناخ التنظيمي وتأثيره على ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بسعيدة"، أطروحة ماستر في علم اجتماع التنظيم، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2016-2017.
22. سناء حسن عثمان صالح، "تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود"، أطروحة ماجستير في التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين، 2017.
23. سهيلة عبد محمد العمري، "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.
24. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، 2009-2010.
25. طارق الأسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق"، أطروحة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2015.
26. عايش الطيب إيهاب محمود، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، 2008.
27. عبدالله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.

28. فارسي صبرينة، "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"، أطروحة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015.
29. فروج محمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذ:دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة"، أطروحة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاقتصادية، قسم علم النفس، 2011-2012.
30. فوكة مدينة، ماموني مريم، "واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى(ENGTP)- بالمنطقة الصناعية الرغاية-"، أطروحة ماستير تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017.
31. مصلح حمدان البقي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة"، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010.

### III. المجلات والجرائد:

1. العربي عطية، " أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) "، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، الجزائر، 2012.
2. بحر يوسف عبد، أبو سويرح أيمن سليمان، "اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
3. بركان زهية، الأحول نوال، "أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرين"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، 2020.
4. بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، 2014.

5. بندر كريم أبو تايه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطاونة، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، ، المجلد العشرين، العدد الأول، السلط-الأردن، جانفي 2012.
6. جهان سلمان علاوي، "اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينه من المديرين في شركة النعمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017.
7. حسام الدين نزارى، زكرياء لطرش، "نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2، العدد 8، جانفي 2016.
8. خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، "المناخ التنظيمي المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته"، مجلة جامعة قسنطينة 2، المجلد 4، العدد 3، 2006-2007.
9. زواتيني عبد العزيز، "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز . بن بولعيد البلدية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 3، ماي/جوان، 2012.
10. سفيان بوعطيط، رانية هادف، "المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه"، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد 2، العدد 6، أفريل 2019.
11. شريط الشريف محمد، العايب رابح، "محددات المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة بالجزائر، المجلد ب، العدد 45، جوان 2016.
12. عاكف لطفي خصاونة، فادي حامد القضاة، حمدي جبر بركات، "مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.
13. عتيقة حرابرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4، العدد 1، 2015.

14. فريد راهم، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS-"، مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، العدد 42، 2018.
15. فيصل محمود الشواورة، "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية"، مجلة جامعة عمان، العدد 4، 2016.
16. كرفس نبيل، عبد القادر نعمي، "تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، مجلة عملية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد السادس عشر، جوان 2018.
17. محمد تركي البطاينه، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد دراسات العلوم الإدارية"، المجلد 43، العدد 1، الأردن، 2016.
18. مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية"، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
19. مزياني الوناس، "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، مارس 2016.
20. يسرى محمد حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010.

## ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

### I. Books :

1. Angus macneil, " principal instructional management and Its relation to teachers job satisfaction dissertations international", 2003
2. Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, " The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture", Oxford University Press, first edition, New York, 2014
3. Christian Hoßbach ,Organizational Climate for Creativity: Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Differences, Springer Gabler , first edition, Germany,2019.
4. Ehrhart MG, Schneider B, Macey WH, "Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice", Rutledge, New York, 2014.
5. George Ellis ,Project Management in Product Development Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products, Butterworth-Heinemann, 2016.

6. Gray Roderic , "A climate of success : creating the right organizational climate for high performance", Butterworth-Heinemann, First edition, Amsterdam, 2007.
7. Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart, Barry, and Wright, Patrick M, "fundamentals of human Resource Management", Irwin-Hall-McGraw-Hill, 2nd edition, Boston, 2007.

## II. Periodicals and Researches:

1. Ananthalakshmi Mahadevan, Yee Poh Li, "A study on the impact of organisational climate on employee performance in a Malaysian consultancy", International Journal of Accounting & Business, Volume 5, Number 1, April 2017.
2. OUNNOUGHI Fatiha, "The relationship between job satisfaction, pay satisfaction, and intrinsic motivation among faculty members of Setif University", Revue Développement des Ressources Humaines, University of Setif 1, Ferhat Abbas, Algeria, Volume 8, Number 1, Juin 2017.
3. Loaloe Riad, Labib Ashraf, Yehia Sabri Nawar,, "Assessing the impact of organisational climate on employees commitment", The Business and Management Review, Volume 7, Number 5, June 2016.
4. Naomi W Githinji, Dr Gachunga Hazel, "Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya: a case of Kenya industrial estates limited", The Strategic Journal of Business & Change Management, Volume 4, Number 22, May 16, 2017.
5. S SANKAR, C Madhavi, S RAJA, "Influence of Organizational Climate on Employee Performance in manufacturing industry", Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research, Volume 9, Issue 3, 2019.
6. Yukthamarani Permarupan, Ahmad Sauf Roselina, Raja Suzana Raja Kasim, Bamini KPD Balakrishnan, "The Impact of Organizational Climate on Employee's Work", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No 107, 2013.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. <http://educapsy.com/blog/climat-organisationnel-146> .
2. [https://mawdoo3.com/أثر\\_الحوافز\\_على\\_أداء\\_العاملين/](https://mawdoo3.com/أثر_الحوافز_على_أداء_العاملين/).

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان

تخصص إدارة أعمال واستراتيجيات مؤسسات



إستمارة بحث

**المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية**

**للأشغال البترولية الكبرى-ENGTP- بالرغاية**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال واستراتيجيات مؤسسات

إعداد الطالبة: شريفي نادية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) بالرغاية، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال واستراتيجيات مؤسسات/المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

**2020-2019**

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الفئة العمرية:  من 20-30 سنة  من 30-40 سنة  من 40-50 سنة
- 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة المدنية:  أعزب  متزوج
- 4- المستوى التعليمي:  ثانوي أو أقل  ليسانس  ماجستير
- 5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات
- من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

					ثانيا : المناخ التنظيمي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الاجابة التي تتوافق مع رأيك
<b>1-الهيكل التنظيمي</b>					
					1- هناك تناسق بين الوظائف وطبيعة الهيكل التنظيمي
					2- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والبساطة
					3- تتناسب مهام وواجبات العاملين مع تخصصاتهم
					4- الهيكل التنظيمي يساعد الشركة على تحقيق أهدافها
					5- يوضح الهيكل التنظيمي مسؤوليات كل عامل بدقة
<b>2- نمط الاتصال</b>					
					6- نمط الاتصال القائم في المؤسسة يسمح بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية )
					7- هناك سهولة في تبادل المعلومات بين العاملين
					8- يتم استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة لنقل المعلومات
					9- يساهم نظام المعلومات في الشركة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات
					10- نمط الاتصال في الشركة يؤدي إلى سرعة أداء العمل
<b>3- نمط القيادة</b>					
					11- يقوم المدير بتفويض بعض من صلاحياته للعاملين
					12- يعطي مدير المؤسسة للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
					13- يتميز المدير بوضوح الرؤية
					14- هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين
					15- يقوم المدير بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
<b>4- التكنولوجيا</b>					

					16- تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
					17- التقنيات المتوفرة سهلة الاستخدام
					18- تساعد التكنولوجيا المستخدمة على توفير الجهد
					19- تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل
					20- تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
<b>5- الحوافز</b>					
					21- تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين نظر جهودهم في انجاز أعمالهم
					22- يتم منح العلاوات والمنح في الشركة على أساس الجدارة والاستحقاق
					23- يرتبط نظام الترقية بالكفاءة والاستحقاق
					24- الدخل الذي يتقاضاه العاملون يتلاءم مع الجهد الذي يبذلونه كما أنه يسدد احتياجاتهم
					25- جداول المكافآت والحوافز التي تتبناها الشركة عادلة وتؤدي إلى المحافظة على معنويات العامل وتحسن أداءه
<b>6- المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					26- تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					27- يمتلك العاملون الصلاحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
					28- يسمح للعاملين بالحوار دون قيود اثناء الاجتماعات المفتوحة
					29- توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات المتعلقة بالعمل
					30- يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
<b>ثالثا: الأداء الوظيفي للعاملين</b>					
					31- يحرص العاملون على القيام بالمهام المكلفون بها بإتقان
					32- يحرص العاملون على إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد

					33- يحترم العاملون أوقات العمل الرسمية
					34- يحترم العاملون أنظمة وقوانين العمل ويلتزمون بها
					35- العاملون على دراية كافية بمهامهم وواجباتهم ومتطلبات وظيفتهم
					36- لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل
					37- لدى العاملين القدرة على التكيف مع الضغوطات والحالات الطارئة
					38- تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز مهامهم
					39- يتمتع العاملون بروح التعاون في إنجاز العمل
					40- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافيين لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة
					41- يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
					42- تحرص الإدارة على توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة
					43- يحرص الرؤساء على المراقبة المستمرة لأداء العاملين

الملحق رقم 02: توزيع العينة حسب الجنس

Effectifs			Pourcentage			Pourcentage valide			Pourcentage cumulé	
Valide			Valide			Valide			Valide	
ذكر	أنثى	Total	ذكر	أنثى	Total	ذكر	أنثى	Total	ذكر	أنثى
38	22	60	63,3	36,7	100,0	63,3	36,7	100,0	63,3	100,0

الملحق رقم 03: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	20-30	14	23,3	23,3
Valide	30-40	29	48,3	71,7
	40-50	16	26,7	98,3

+50	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: توزيع العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	23	38,3	38,3	38,3
متزوج	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5	13	21,7	21,7	21,7
5-10	9	15,0	15,0	36,7
10-20	35	58,3	58,3	95,0
+20	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	18	30,0	30,0	30,0
ماستر	14	23,3	23,3	53,3
ليسانس	23	38,3	38,3	91,7
دكتوراه	1	1,7	1,7	93,3
دراسات عليا	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 07 : معامل ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	43

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1س	113,32	504,423	,305	,939
2س	113,25	497,445	,467	,938
3س	112,62	491,122	,507	,938
4س	113,57	500,419	,483	,938
5س	113,40	494,583	,456	,938
6س	112,92	490,145	,582	,937
7س	113,03	490,745	,572	,937
8س	112,93	487,521	,572	,937
9س	113,17	490,345	,583	,937
10س	112,93	483,589	,693	,936
11س	112,98	502,525	,330	,939
12س	112,53	497,134	,403	,939
13س	113,12	486,851	,666	,936
14س	113,00	488,678	,613	,937
15س	112,40	493,024	,506	,938
16س	113,03	480,338	,689	,936
17س	113,22	491,088	,587	,937
18س	113,47	496,795	,530	,938
19س	113,28	496,478	,430	,938
20س	112,98	492,729	,514	,938
21س	112,47	486,016	,603	,937
22س	112,30	480,586	,738	,936
23س	112,35	487,181	,584	,937
24س	111,85	496,164	,516	,938
25س	112,05	484,862	,693	,936
26س	112,33	492,531	,607	,937
27س	112,48	504,627	,315	,939
28س	112,77	508,860	,175	,940
29س	112,62	492,376	,496	,938

30س	112,75	497,716	,417	,938
31س	113,50	502,661	,352	,939
32س	113,50	499,305	,418	,938
33س	113,55	500,353	,430	,938
34س	113,40	501,668	,373	,939
35س	113,18	489,847	,565	,937
36س	113,47	501,812	,377	,939
37س	113,40	500,007	,388	,939
38س	113,37	497,287	,501	,938
39س	113,33	493,006	,537	,937
40س	113,53	504,253	,333	,939
41س	113,50	503,203	,374	,939
42س	113,08	488,145	,554	,937
43س	113,47	497,507	,438	,938

الملحق رقم 08: معامل ثبات بعد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	5

الملحق رقم 09: معامل ثبات بعد نمط الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	5

## الملحق رقم 10: معامل ثبات بعد نمط القيادة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	5

## الملحق رقم 11: معامل ثبات بعد التكنولوجيا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	5

## الملحق رقم 12: معامل ثبات بعد الحوافز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	5

## الملحق رقم 13: معامل ثبات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	5

## الملحق رقم 14: معامل ثبات محور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	30

الملحق رقم 15: معامل ثبات محور الأداء الوظيفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	13

الملحق رقم 16: المتوسطات الحسابية لبعده الهيكل التنظيمي

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne
س1	60	2,38
س2	60	2,45
س3	60	3,08
س4	60	2,13
س5	60	2,30
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 17: المتوسطات الحسابية لبعده نمط الاتصال

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne
س6	60	2,78
س7	60	2,67
س8	60	2,77
س9	60	2,53
س10	60	2,77
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 18: المتوسطات الحسابية لبعء نمط القيادة

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
س11	60	2,72
س12	60	3,17
س13	60	2,58
س14	60	2,70
س15	60	3,30
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 19: المتوسطات الحسابية لبعء التكنولوجيا

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
س16	60	2,67
س17	60	2,48
س18	60	2,23
س19	60	2,42
س20	60	2,72
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 20: المتوسطات الحسابية لبعء الحوافز

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
س21	60	3,23
س22	60	3,40
س23	60	3,35
س24	60	3,85
س25	60	3,65
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 21: المتوسطات الحسابية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
س26	60	3,37
س27	60	3,22
س28	60	2,93
س29	60	3,08
س30	60	2,95
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 22: المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
س31	60	2,20
س32	60	2,20
س33	60	2,15
س34	60	2,30
س35	60	2,52
س36	60	2,23
س37	60	2,30
س38	60	2,33
س39	60	2,37
س40	60	2,17
س41	60	2,20
س42	60	2,62
س43	60	2,23
N valide (listwise)	60	

## الملحق رقم 23: المتوسطات الحسابية العامة

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
الهيكل التنظيمي	60	2,4700
نمط الاتصال	60	2,7033
نمط القيادة	60	2,8933
التكنولوجيا	60	2,5033
الحوافز	60	3,4967
المشاركة في اتخاذ القرارات	60	3,1100
المناخ التنظيمي	60	2,8628
الأداء الوظيفي	60	2,3405
N valide (listwise)	60	

الملحق رقم 24: نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,520	,271	,258	,506

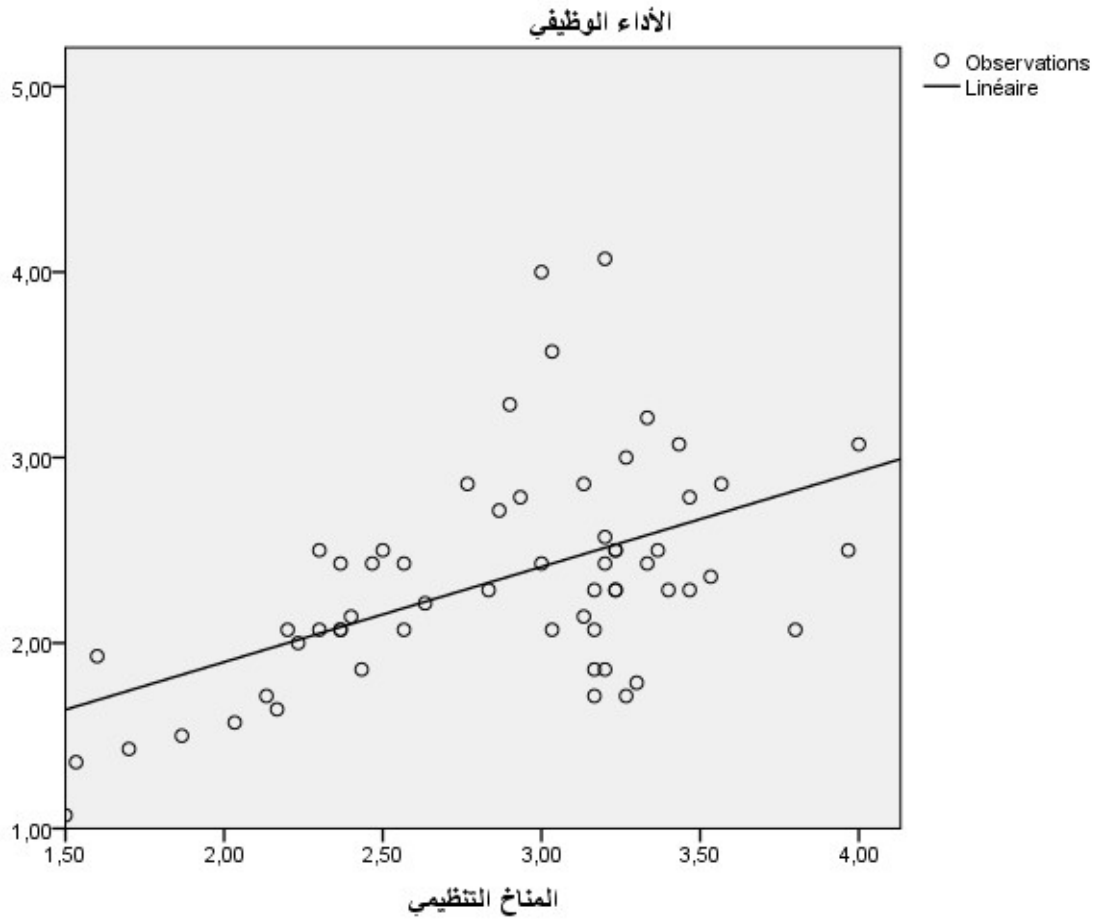
La variable indépendante est المناخ التنظيمي.

ANOVA					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	5,514	1	5,514	21,525	,000
Résidu	14,857	58	,256		
Total	20,371	59			

La variable indépendante est المناخ التنظيمي.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
المناخ التنظيمي	,513	,111	,520	4,639	,000
(Constante)	,871	,323		2,691	,009



## الملحق رقم 25: معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

Corrélations		
	الهيكل التنظيمي	الأداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	1	,345**
الهيكل التنظيمي Sig. (bilatérale)		,007
N	60	60
Corrélation de Pearson	,345**	1
الأداء الوظيفي Sig. (bilatérale)	,007	
N	60	60

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

## الملحق رقم 26: معامل ارتباط بيرسون بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي

Corrélations		
	نمط الاتصال	الأداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	1	,551**
نمط الاتصال Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,551**	1
الأداء الوظيفي Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

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

## الملحق رقم 27: معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

Corrélations		
	نمط القيادة	الأداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	1	,346**
نمط القيادة Sig. (bilatérale)		,007
N	60	60
Corrélation de Pearson	,346**	1
الأداء الوظيفي Sig. (bilatérale)	,007	
N	60	60

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

## الملحق رقم 28: معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

Corrélations		
	التكنولوجيا	الأداء الوظيفي
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,399**
	N	,002
	60	60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,399**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	60
	60	60

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

## الملحق رقم 29: معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

Corrélations		
	الحوافز	الأداء الوظيفي
الحوافز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,385**
	N	,002
	60	60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,385**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	60
	60	60

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

## الملحق رقم 30: معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي

Corrélations		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	الأداء الوظيفي
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,308*
	N	,017
	60	60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,308*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	60
	60	60

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

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرعاية ومعرفة أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بها، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء فرضيات الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم حوالي (513) عامل، أما عينة الدراسة فتمثلت في (60) عامل، ولقد اعتمدت الباحثة على استبانة تحتوى على متغيري الدراسة ( المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي )، بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط القيادة، التكنولوجيا، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرعاية.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات.

## Résumé de l'étude

Cette étude visait à évaluer le climat organisationnel régnant au sein de l'Entreprise Nationale De Grands Travaux Pétroliers- Réghaïa et à connaître son impact sur la performance de ses employés, en utilisant l'approche descriptive et analytique, pour vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante à la lumière des hypothèses de l'étude.

La population de l'étude est représentée par tous les employés de l'entreprise, dont le nombre est d'environ (513) travailleurs, et l'échantillon de l'étude était composé de (60) travailleurs, et le chercheur s'est appuyé sur un questionnaire contenant les deux variables de l'étude (climat organisationnel et performance au travail), en plus de certaines variables Démographique.

Après avoir utilisé des méthodes statistiques appropriées pour traiter et analyser les données, l'étude a abouti des résultats dont le plus important est l'existence d'une relation statistiquement significative entre les dimensions du climat organisationnel qui prévaut (structure organisationnelle, style de communication, style de leadership, technologie, incitations et participation à la prise de décision) et la performance professionnelle des employés de l'Entreprise Nationale De Grands Travaux Pétroliers- Réghaïa.

**Mots clés:** climat organisationnel, performance au travail, structure organisationnelle, style de leadership, style de communication, la technologie, participation à la prise de décision.

## **Abstract**

This study aimed to assess the organizational climate prevailing in the National Corporation for Major Petroleum Works in Réghaïa, and to know its impact on the job performance of its employees, by using the descriptive and analytical approach, to verify the effect of the independent variable on the dependent variable in light of the study hypotheses.

The study population is represented by all the employees in the enterprise, whose number is about (513) workers, and the sample of the study consisted of (60) workers, and the researcher relied on a questionnaire that contains the two variables of the study (organizational climate and job performance), in addition to some variables Demographic.

After using appropriate statistical methods to process and analyze the data, The results obtained show that there is a statistically significant relationship between the dimensions of the prevailing organizational climate (organizational structure, communication style, leadership style, technology, incentives, and participation in decision-making), and the job performance of the employees of the National Corporation for Large Petroleum Works in Réghaïa.

**Key words:** organizational climate, job performance, organizational structure, leadership style, communication style, the technology, participation in decision-making.