



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

# المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة باتيميل بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

- سمان فضيل

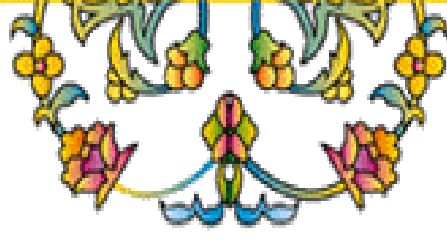
- قدرأوي الحاج

إشراف: د/قاسم شاوش سعيدة

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا	أستاذة محاضرة"ب"	د/أقنيني عقيلة
مشرفا	أستاذة محاضرة"أ"	د/قاسم شاوش سعيدة
ممتحنا	أستاذة محاضرة"أ"	د/قويدري قوشيح نعيمة

السنة الجامعية: 2021/2022



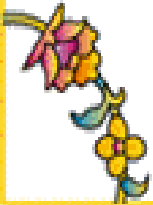
# الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام  
على أسرف المرسلين نبينا محمد صل الله  
عليه وسلم

نشكر الله تعالى على توفيقه في إتمام هذا  
العمل

نشكر مشرفتنا على توجيهاتها ونصائحها  
في سبيل إكمال هذا العمل

نشكر كل أصدقائنا وزملائنا في الجامعة



# الإهداء

نهدي هذا العمل إلى أهلنا وأقاربنا

وإلى كل أصدقائنا وزملائنا في

الجامعة

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا

العمل

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول :الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
5	المطلب الأول : عموميات حول المناخ التنظيمي
5	مفهوم المناخ التنظيمي
6	أبعاد المناخ التنظيمي
7	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي
10	تعريف الأداء الوظيفي
11	محددات الأداء الوظيفي

12	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
13	المبحث الثاني : علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي
13	المطلب الأول :أثر القيادة على الأداء الوظيفي
15	المطلب الأول :أثر ظروف العمل على الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول :أثر الاتصال على الأداء الوظيفي
17	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
17	تمهيد
17	المطلب الأول : دراسات سابقة حول المناخ التنظيمي
21	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث : القيمة المضافة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى
31	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى
32	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى
33	المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى
41	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
41	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
45	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
41	سلم ليكارت خماسي	02
42	مقياس ألفا كرومباج	03
45	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	04
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
47	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	07
48	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (القيادة)	08
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (نمط الاتصال)	09
50	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (ظروف العمل)	10
51	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثاني الأداء الوظيفي	11
54	اختبار الفرضية العامة	12
55	اختبار الفرضية الأولى	13
56	اختبار الفرضية الثاني	14
57	اختبار الفرضية الثالثة	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	نموذج الدراسة	01
45	الدائرة النسبية حسب النوع الاجتماعي	02
46	الدائرة النسبية حسب العمر	03
47	الدائرة النسبية حسب المؤهل العلمي	04
48	الدائرة النسبية حسب الخبرة العملية	05



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة، معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة والتعرف على أهم عناصر المناخ المؤثرة على الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة نحو المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه وعلاقته بالأداء الوظيفي .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي تناولنا فيه أهم المفاهيم النظري المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليل ، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات عينة البحث والاستعانة في تحليلها باستخدام .spss 25.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط الاتصال، ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

## Study summary

The study aimed to shed light on the elements of the organizational climate prevailing in the organization, knowing the relationship between the organizational climate and job performance among workers in the organization and identifying the most important elements of the climate affecting job performance as well as identifying the trends of the organization's employees. The field of study towards the organizational climate in which they work and its relationship to job performance .

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, in which we dealt with the most important theoretical concepts related to the organizational climate and job performance, and in the practical aspect we relied on the analysis method, using the questionnaire tool to collect information from the research sample and use its analysis using spss 25..

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of the organizational climate (leadership, communication style, working conditions) and job performance among the workers of the Batimtal Corporation in the state of Ain Defla.

حَقِيقَةُ

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ، فكل مؤسسة تحتوي على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات كما هو الحال في المناخ التنظيمي الذي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للمؤسسة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة داخل المؤسسة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى ، كما يعد المناخ عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة كونه يعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات الناجحة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. فالمناخ الجيد يجعل الفرد يزيد من مستوى أداءه ، فالأداء الوظيفي يشكل أهمية لأي مؤسسة فمن خلاله يمكن استغلال موارد المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة ، ولأن المناخ التنظيمي له دور مهم وفعال على التأثير في مخرجات سلوك الأفراد في أي مؤسسة ، على المؤسسات الحرص على معرفة كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين من أجل تحسين من مستوى أداءهم وتحقيق أهدافها .

الإشكالية العامة :

ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى ؟

الأسئلة الفرعية :

- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى ؟

الفرضيات :

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي يمكن طرح الفرضية العامة التالية :

❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، نمط الاتصال، ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى الفرضيات التالية :

❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- ❖ الميول الشخصي لدراسة مواضيع تتعلق بتخصصي الأكاديمي
- ❖ معرفة كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة .
- ❖ إضافة بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة
- ❖ قلة البحوث الأكاديمية والتطبيقية التي تناول موضوع الدراسة
- ❖ توجيه المؤسسة إلى الاهتمام بأهمية المناخ التنظيمي الصحي في مؤسساتها يساهم في تحسين من مستوى أداء العاملين فيها.

أهمية الدراسة :

- ❖ تمكن أهمية الدراسة في دراسة موضوع المناخ التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية بهذه التسمية .
- ❖ دراسة موضوع حيوي يتناول المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين ،
- ❖ محدودية الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية .
- ❖ لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المؤسسات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده

أهداف الدراسة :

- ❖ تسليط الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة
- ❖ معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة
- ❖ التعرف على أهم عناصر المناخ المؤثرة على الأداء الوظيفي
- ❖ التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة نحو المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه وعلاقته بالأداء الوظيفي .

حدود الدراسة : لقد حددت الدراسة من المجالات التالية :

- ❖ **الحدود المكانية :** أجرينا هذه الدراسة في مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى
- ❖ **الحدود الزمنية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2021/2022 ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر أبريل 2022
- ❖ **الحدود الموضوعية :** المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ؟

**منهج البحث والأدوات المستخدمة :**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع له ، فهو نظري مخصص للأدبيات النظرية والتطبيقية حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .  
أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي للدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات عينة البحث والاستعانة في تحليلها باستخدام spss 25 ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات مثل الجداول لعرض بعض المتغيرات واقترن وصف الحالة بتحليله ومن ثم استخلاص النتائج .  
**هيكل الدراسة :** تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي :

**الفصل الأول :** وقد تطرقنا فيه إلى الجانب النظري الذي متحور حول المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول على أهم المفاهيم الأساسية حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، والمبحث الثاني إلى العلاقة النظري بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تشبه موضوعنا ،  
**الفصل الثاني :** تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث في المبحث الأول تناولنا تقديم عام للمؤسسة ، وفي المبحث الثاني على المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

الفصل الأول :

الإطار النظري للمناخ التنظيمي  
والأداء الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### تمهيد

يتميز هذا العصر بالتغيرات والتطورات المتسارعة إضافة إلى المنافسة الشديدة ، فالمؤسسة المعاصرة لزاما عليها مواجهة هذه التحديات وإلا سوف تخرج من السوق ، لذلك عليها محاولة التأقلم مع هذه المتغيرات بتركيزها على العنصر المهم في المؤسسة الذي هو العنصر البشري ، كونه المحرك الأساسي لأداء جميع وظائفها وتتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة عليه ، مما يحتم على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد الموارد البشري على أداء أفضل ويعمل بكفاءة وفعالية .ومن هذا المنطلق وبهدف الإلمام بكامل جوانب الموضوع المتعلق بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

تعتبر كلمة مناخ تعبيراً مجازياً يتعلق بالبيئة أو الطبيعة تعبر في مجال الإدارة بيئة العمل ، كما أنه ناتج عن تفاعلات المورد البشري في المؤسسة مع بعضه ، يلعب المناخ التنظيمي دوراً هاماً في المؤسسة من خلال تأثيره على مخرجات سلوك العنصر البشري ، وعلى الأداء الوظيفي بشكل خاص ، فالمؤسسات تحاول بدورها توفير مناخ تنظيمي صحي لمساعدة العنصر البشري على تقديم أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة .

### المطلب الأول : عموميات حول المناخ التنظيمي

تعدد تعريفات المناخ التنظيمي لتعدد اختلاف العلماء حول إعطاء مفهوم موحد للمناخ التنظيمي .

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي :

#### 1-تعريف المناخ :

-لغة : المناخ ترجمة للكلمة الفرنسية "(climat) أي حالة الجو السائد في مكان معين لفترة زمنية طويلة.

-اصطلاحاً : يشير محمد قاسم القريوتي إلى المناخ عبارة عن " مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول السنة المختلفة<sup>1</sup>.

#### 2-تعريف التنظيم :

-لغة : كلمة "منظمة" أو "تنظيم" ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي organisation ، أما في الاصطلاح العربي فهو من "نظم" "ينظم" "تنظيماً" ومنها كلمة "التنظيم" ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية ومعقولة<sup>2</sup> .

-اصطلاحاً : يعرفه روبنز بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .

<sup>1</sup> بوشلاغم حنان ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم

الاجتماع ، تخصص تنظيم عمل ، جمعة محمد الصديق بن يحيي ، جيجل ، 2015/2016، ص 22

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 4 ، 2010، ص 49



## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### 3-المناخ التنظيمي :

فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي :

-يعرف البعض أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة من الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

-تعرفه ليتون المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها لبيئة العمل بناء على تصورات جماعية للأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة وهذه الخصائص قد أظهرت على سلوكهم.<sup>2</sup>

-عرفه كوسكا Coska بأنه " مجموعة الخصائص البيئية التي عمل فيها الأفراد داخل المنظمة.<sup>3</sup>

-عرف "قورهند" و " جلمر " بأنه مجموعة من الخصائص التي تتضمن فيها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات والتي تؤثر على سلوك العاملين لديها .<sup>4</sup>

-عرفه الذنبيات بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات .<sup>5</sup>

### ثانيا : أبعاد المناخ التنظيمي :

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي :

❖ أنماط السلطة وآلية اتخاذ القرار : عدم مرونة السلطة المركزية يؤدي إلى الحد من الإبداع لدى

الموظف حيث لا يملك سلطة اتخاذ القرار ولكن اللامركزية تتيح للموظف فرصة الاجتهاد واقتراح الحلول البديلة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة النصورة ، دار النشر ، 2007، ص 11

<sup>2</sup> بدران وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، عما ، الأردن ، 2007، ص 76

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيم على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006، ص 11

<sup>4</sup> ماش أمينة ، المناخ التنظيمي ودورهم في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة ، 2015/2014، ص 03 .

<sup>5</sup> مزمار سميرة ، قحام نورة ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيي، جيجل ، 2016/2015، ص 11

<sup>6</sup> كامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي، ط3 ، 2004 ، عمان ، الأردن ، ص 305

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- ❖ **طبيعة العمل :** إن الأعمال الروتينية المتكررة تقضي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال حيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.<sup>1</sup>
- ❖ **مرونة التنظيم :** يقصد به القدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>
- ❖ **أهمية التدريب :** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام بالتدريب وتطوير الموظفين .
- ❖ **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة :** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل مع الموظفين ، فالإدارة تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون الموظفين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على نجاحه.<sup>3</sup>
- ❖ **الهيكل التنظيمي :** حيث يعتبر الهيكل التنظيمي في أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها في الوظائف والشخصيات ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات في الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى.<sup>4</sup>
- ❖ **نظم الحوافز :** الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أداءهم فالعامل يسعى إلى أداء عمله بفعالية للحصول على حوافز مادية ومعنوية وأنواع أخرى من الحوافز المتعددة منها الإيجابي والسلبي والترقية وزيادة الأجور.<sup>5</sup>

### ثالثا :العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل المهمة والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية أخرى ، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي :

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2005، ص 107

<sup>2</sup> نصر عوادي ، البشير جرابية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمة خضر ، الوادي ، 2019/2018، ص 41

<sup>3</sup> بن غالبية نصر الدين ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020/2019، ص 16

<sup>4</sup> العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، عمان، دار وائل للنشر ، 2002، ص 308

<sup>5</sup> عقال نادية ، نمط الإشراف وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020/2019، ص 51.

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### 1-العوامل الخارجية :

- ❖ **البيئة الخارجية :** هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية سائدة ، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة ، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .
- ❖ **البيئة الداخلية :** ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية ، إذ تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب وفهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل المنظمة ، ومن ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم .
- ❖ **البيئة التكنولوجية :** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها.
- ❖ **المشاكل الأسرية :** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين .
- ❖ **البيئة الثقافية :** يقصد بها ثقافة الأفراد ، أفكارهم ، وجهات نظرهم ، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل التي تؤثر في إدراكهم <sup>1</sup>.
- ❖ **البيئة الاقتصادية :** تؤدي دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي ، فمثلا حالة الكساد أو فترات التحويلية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ جو من القلق ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

### 2- العوامل التنظيمية :

- ❖ **السياسات والممارسات الإدارية :** ترتبط بالنمط الإداري فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية الشخصية للعاملين فيه ، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا لدى الأفراد.
- ❖ **القيم المهنية :** تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم وتحترم عمالها وتحرص على رفاحتهم تصبح لهم مكان آمن <sup>2</sup>.
- ❖ **أهداف المنظمة :** إن وضوح أهداف المنظمة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المخولة للأفراد يرفع من الروح المعنوية للعاملين وتضعف التعارضات والتناقضات في الأداء .

<sup>1</sup> حميدة مزهود ، سمية خالد ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ،المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة ، 2018/2019،ص 23 .

<sup>2</sup> مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية ، الرياض، السعودية ، 2001، ص 11

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- ❖ **الصراع التنظيمي** : محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- ❖ **درجة تماسك الجماعة** : فالمناخ يسوده التأكيد على أهمية الجماعة يقود إلى الأداء الجيد. كما أن حجم ودرجة تماسكها يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة .
- ❖ **ظروف العمل** : وهي بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد حيث تؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد. وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.<sup>1</sup>

### 3-العوامل الشخصية :

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد من حيث نوع الجنس أو مستواه التعليمي وأيضا عدد سنوات الخبرة تؤثر على المناخ التنظيمي وهي كالاتي :

- ❖ **قدرات الأفراد** : ويقصد بها عدم قدرة الفرد على إنجاز مهامه مما قد يسبب نوع من الإحباط ومنه تنخفض إنتاجه الفرد.<sup>2</sup>
- ❖ **تناقض القيم** : قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات قد تول شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير .<sup>3</sup>
- ❖ **درجة المخاطرة** : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج ، أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي فيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خاد الوزان محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006، ص 25

<sup>2</sup> بكر على أبو حجلة ، محمد عبود الحر احشة ، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية ، مجلة التربوية ، المجلد 4، 2013، ص 410.

<sup>3</sup> عبد الله الطجم السواط الطلق ، السلوك التنظيمي ، ط4 ، السعودية ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، 2012، ص 259.

<sup>4</sup> فلية فاروق عبده ، عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، ط1، عمان ، دار المسيرة ، 2005، ص

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي سوف نتطرق إلى تعريف بعض المصطلحات المتعلقة به.

#### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

##### تعريف الأداء :

(أ)-لغة : جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية :

أدى الشيء: قام به ، أداء الدين : قضاؤه، أدى الصلاة : قام بها لوقتها ، أدى الشهادة : أدلى بها ، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء : التأدية والتلاوة.<sup>1</sup>

-اصطلاحاً : تعرفه راوية حسن بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.<sup>2</sup>

##### تعريف الأداء الوظيفي :

تتعدد تعريفات الأداء الوظيفي وفيما يلي بعض التعاريف :

يعرف الريبق الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج الهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه : درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>4</sup>

كما يعرف على أنه درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، و يعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي

<sup>1</sup> مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس، ص 478.

<sup>2</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 163.

براهمي براهيم ، واقع إجراءات السلامة المهنية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال ، دراسة ميدانية ،

<sup>3</sup> حوليات جامعة الجزائر ، العدد30، الجزء الأول ،ص 239.

<sup>4</sup> بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص السلوك التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري محمد -قسنطينة ،السنة الجامعية 2008/2009 ، ص 72

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها و هي مرتبطة و تتعلق بالأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا : الأداء الوظيفي هو سلوك هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به <sup>2</sup>.

**ثانيا :محددات الأداء الوظيفي :**

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد ،ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

- ❖ **الدافعية الفردية :** وهي تعر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والبيت يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهه.
- ❖ **مناخ العمل :** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشبع جميع حاجاته<sup>3</sup>.
- ❖ **الجهد:**يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله
- ❖ **القدرات :** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه ، فالقدرة ليست متغيرا وحيدا في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ، ومتطلبات اللازمة له .
- ❖ **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن العمل لن يكون موجها

<sup>1</sup> شيخي مليكة ، دحو خضرة ، سعيدي عامر برزوق ، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، دراسة حالية القطاع المصرفي بسعيدة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد08 ، العدد03 ، 2020 ، ص 49

<sup>2</sup> سعاد نائف برونطي ، إدارة موارد بشرية ، دكتوراه إدارة أعمال ، جامعة كاليفورنيا ، لوس أنجلس ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 2001. ص 52

<sup>3</sup> فريده محمد غزالي سالم الأندوسي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى ، دراسة ميدانية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد20، الجزء 14، 2019، ص09.

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات ،فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ،وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>

### ثالثا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يصعب تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لتعددتها والتي يمكن أن نذكر منها :

#### 1- عوامل إدارية وتنظيمية : وتتلخص في النقاط التالية :<sup>2</sup>

❖ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .

❖ الإشراف السيئ .

❖ نقص التدريب .

#### 2-عوامل بيئية خارجية : وتتمثل في :

الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع .

❖ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .

❖ التشريعات الحكومية .

❖ سياسات النقابات .

❖ الاضطراب السياسي .

#### 3-عوامل متعلق بالفرد: وتتمثل في :<sup>3</sup>

❖ التعليم : تلك المعارف التي تم الحصول عليها من خلال الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة كلما

كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره

❖ التدريب : جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآراءهم باستخدام طرق تدريبهم

المختلفة لتأهيلهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل .

❖ الخبرات : للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها على القدرة هائلة من

المهارات تساعده على أداء مهامه بسرعة .

<sup>1</sup>بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص السلوك التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري محمد -قسنطينة ،السنة الجامعية 2008/2009 ، ص 74

<sup>2</sup>وسام سليمان معمر ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم الإدارية ، 2014 ، ص34 ، 35 .

<sup>3</sup> بلغوثي محمد ، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة

أحمد بن بياديس، مستغانم ، 2018/2019، ص65

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المبحث الثاني : علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

يحيط بالفرد العديد من متغيرات التي تساهم في التأثير على أداءه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه، تتعلق هذه المتغيرات بالمناخ التنظيمي ، فالمناخ التنظيمي له دور هام في التأثير على الأداء الوظيفي ، فالمناخ التنظيمي يعتبر عامل الذي يحدد مخرجات سلوك العاملين وبالتالي هو من يحدد مستوى الأداء ، في هذا المبحث سوف نعرض لكم علاقة أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

### المطلب الأول : أثر القيادة على الأداء الوظيفي

تعتبر القيادة عنصر محوري في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة ، إن القيادة كعنصر للمناخ التنظيمي لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل ، فهي التي تستطيع ينمطها الديمقراطي توفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق بنسب متفاوتة ، ذلك أن روح الفريق يساعد على خلق علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي إيجابيا أو سلبيا .

يمكن تلخيص تأثير القيادة على الأداء الوظيفي من خال ما يلي :<sup>1</sup>

يعد النمط القيادي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين ، فالقائد المناسب في المؤسسة هو ذلك الذي ينفرد بالسلطة واتخاذ القرارات ويعتبر المرؤوسين أدوات لتحقيق أهداف العمل ، فهذا الأسلوب الأوتوقراطي فإن القائد يفقد ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وهذا بالتأكيد يؤثر سلبا على أداء العاملين .

أما النمط القيادي الذي من خلاله يتم إشراك الجميع في اتخاذ القرارات يجعلهم محو اهتمامه ويحاول تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآراءهم ، يؤدي ذلك إلى زيادة شعورهم بالارتياح في تأدية مهامهم وتزداد بذلك درجة ولاءهم للمؤسسة التي ينتمون إليها ويحسن من أداءهم .

إن مجموعة الممارسات القيادية التي قوم بها القائد والتي تجعلهم قدوة ونموذجا يحتذى به ، من شأنها أيضا أن تؤثر على مستوى أداء العامل ، فإن إظهار القادة لمستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي ووضوح

<sup>1</sup> سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد الجامعة ، أطروحة دكتوراه ، علوم في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014/2013 ، ص 107 .بتصرف



## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

رؤيتهم وأهدافهم وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية يجعلهم مصادر ثقة رؤوسهم فتزيد من ولائهم وتحسن من أداءهم.<sup>1</sup>

مشاركة العمال في صنع القرارات تتمثل في تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من القرارات ، وأن تكون مشاركتهم جوهرية وإيجابية لا أن تكون شكلية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أمين وادي ، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها ، دراسة ميدانية بجامعة عنابة ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة ورقلة ، العدد07، مارس 2017، ص 147 بتصرف

<sup>2</sup> محمد رريب الله ، واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 06، العدد 11، 2013، جامعة العلوم التكنولوجية بالاشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، ص 48، بتصرف.

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: أثر ظروف العمل على الأداء الوظيفي

تعد ظروف العمل من بين محددات المناخ التنظيمي التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل ، والتي يمكن أ، تؤثر سلبا على مستوى أداءه ، فمن البديهي أن ترتفع معنويات العامل ويزداد ولاءه عندما تهئ الظروف العمل المناسبة ماديا ومعنويا واجتماعية ، ويوفر عمي صحي يستطيع في رحابه أن ينتج ويبدع ، وفيما يلي نوجز تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي من خلال :<sup>1</sup>

توفير المؤسسة إمكانيات ملائمة للعمل من شأنها رفع من إنتاجيتهم وكفاءتهم .

إن اشتغال المؤسسة على ظروف عمل مادية مناسبة مثل الإضاءة والتهوية والمكاتب سيؤثر على إنتاجية العامل ، فكلما تحسنت الظروف المادي للعمل كلما أثر ذلك على قدرات العامل ، خاصة أن الإضاءة والتهوية والنظافة والحرارة تعد من عناصر البيئة الداخلية فهي إما مفعلة لها أو مثبطة ، كما أن الإضاءة الجيدة تعتبر من عوامل زيادة إنتاجية الفرد وأداءه الوظيفي ، كما تلعب الضوضاء دورا هاما خاصة في الأماكن والمهام التي تحتاج تركيز أكثر لأنها تسبب الإجهاد العصبي الذي يقلل بدوره من أداء العامل عن المستوى المطلوب.<sup>2</sup>

إن ظروف العمل المادية تؤثر على راحة الأفراد وبالتالي على معنوياتهم وأداءهم ، هذا إن كانت هناك حالات لأفراد يعملون في ظروف سيئة ومع ذلك هو يتمتعون بروح معنوية عالية ، وأفراد يعملون في ظروف جيدة ومع ذلك روحهم المعنوية منخفضة ، فالأساس هنا هو أنه إذا كان الأفراد يعرفون أن ظروف العمل هي سيئة بطبيعتها وأن الإدارة تبذل ما في وسعها لتحسينها ، فإن هذه الظروف لن تؤدي بالضرورة لانخفاض معنوياتهم وأداءهم .

إن هناك مستوى محدد للظروف المادية الكفيل بأن يمكن الأفراد من أن يؤديوا أعمالهم بكفاءة ، وأن أي تحسين للظروف المادية عن هذا المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية وتحسين أدائهم .

<sup>1</sup> بكوش لامية ، تأثير المناخ أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم

تسيير ، تخصص علوم تسيير ، جامعة محمد بوضياف ، بالمسيلة ، الجزائر ، 2018/2019 ، ص 153

<sup>2</sup> هاشم فوزيدباس العابدي وآخرون ، إدارة التعليم الجامعي- مفهوم حديث في الظروف الإدارية المعاصرة ، ط1 ، دار الوراق للنشر

والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 530

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المطلب الثالث : أثر الاتصال بالأداء الوظيفي

تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي في المؤسسة فهي تتولى نقل الأوامر والطلبات داخلها فهي بذلك تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى ،

تتلخص علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- ❖ يتم نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة بالشكل الذي يحقق أداء فعال.
- ❖ تعزز عملية الاتصالات الدافعية للعامل لأنه تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيفية تحسين أداءهم إن شبكات الاتصال والتفاعل من شأنها تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين ، خاصة إذا اتسمت وسائل الاتصال المعتمدة بفعالية تزويد المعلومات ودقتها.
- ❖ أنماط الاتصال بالمؤسسة من شأنها التأثير في خلق بيئة عمل داخلية ملائمة للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات .
- ❖ الاتصال الفعال الذي يربط بجماعات العمل الرسمية وكذا أنماط العلاقات غير الرسمية ، ومن شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية دائمة ويجعل العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة هادفة ومن ثم ينشط دورهم وأداءهم الوظيفي.
- ❖ الاتصال الإداري الجيد وكفاءة المسؤولين العالية في الاتصالات يتم المحافظة على تدفق المعلومات وانسيابها بشكل فعال داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل .<sup>2</sup>
- ❖ الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات بسرعة وبسهولة داخل المؤسسة ويتيح للعاملين إبداء آراءهم وطرح أفكارهم بحرية ، الأمر الذي يشرعهم بقيمتهم وينعكس ذلك على أداءهم بشكل إيجابي.

<sup>1</sup> الطاهر جعيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري ، وباجي مختار نموذجاً ، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة متوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2005/2006 ، ص 581 بتصرف.

<sup>2</sup> يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أو سوبرح ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 18 ، العدد 02 ، 2010 ، غزة ، فلسطين ، ص

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### المبحث الثالث :الدراسات السابقة

إن دراسة موضوع المناخ التنظيمي أصبحت من المواضيع التي تتناول اهتمام الكثير من الباحثين بغية فهم طريقة تأثيره على العنصر البشري وعلى المؤسسة ككل، لكونه الوسط الذي تعيش فيه المؤسسة والأفراد ينتج عن تفاعل الأفراد فيما بينهم ، وبالتالي يؤثر حتما على أداء الوظيفي للأفراد ، ومن هذا المنطلق سوف نعرض عليكم الدراسات التي تناولت هذا الموضوعين ونقوم بالتعقيب عليها .

### المطلب الأول : الدراسات السابقة حول المناخ التنظيمي

#### الدراسة الأولى :

قام بها فارح حليلة تحت عنوان **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماعي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام لدى إداريين جامعة العربي بن مهيدي ، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن المشاكل التي تواجه إداري جامعة العربي بن مهيدي وذلك من خلال معرفة التصور الذي يحمله حول المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي على حد سواء.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكونت عينة الدراسة من 55 إداري أخيروا فقا لطريقة المسح الشامل ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي لد إدارة جامعة العربي بن مهيدي ؟

وعليه انطلقت تحته التساؤلات الفرعية التالية :

هل توجد هناك علاقة بين الحوافز والانضباط الوظيفي ؟

هل توجد هناك علاقة بين الاتصال والتنظيم الوظيفي ؟

هل توجد هناك علاقة بين القيادة واحترام السلم الهرمي الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

توجد هناك علاقة بين الحوافز والانضباط الوظيفي

توجد هناك علاقة بين الاتصال والتنظيم الوظيفي

توجد هناك علاقة بين القيادة واحترام السلم الهرمي الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

يرتبط الالتزام الوظيفي بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالقيادة والاتصال والحوافز

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يخلف لدى الموظفين شعوا بالانتماء للمؤسسة .

إن الالتزام الوظيفي عبارة عن سلوك يملكه الموظف وهو ناتج عن علاقته بالمنظمة ، حيث يتبنى أهدافها لتصبح أهدافه التي يسعى لتحقيقها

تلعب الحوافز المادية كالزيادة في الأجور دورا كبيرا في خلق الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

### الدراسة الثانية :

قام لشهب سهام وكريكط إيمان ، تحت عنوان **علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيي، جيجل ، 2020/2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى الموظفين في اتصالات الجزائر .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة حيث اعتمدوا على أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل ، وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة يبلغ 275 موظف ، وتم الاختيار وفق العينة الطبقية والتي بلغت 83 مفردة ، ولجمع البيانات قاموا بتطوير استمارة مكونة من 36 سؤالا موزعة على أربع محاور تسعى لاختبار فرضيات الدراسة التي مفادها.

تمحورت إشكالية الدراسة حول : هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

هل يساهم النمط القيادي في تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين ؟

هل يساهم العمل الجماعي في تبادل المعارف وتقديم حلول لمشاكل العمل الموظفين ؟

هل يؤدي التدريب والتحفيز إلى زيادة درجة الإنجاز لدى الموظفين ؟

وتتمثل فرضيات الدراسة في :

يساهم النمط القيادي في تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين .

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

يساهم العمل الجماعي في تبادل المعارف وتقديم حلول لمشاكل العمل الموظفين.

يؤدي التدريب والتحفيز إلى زيادة درجة الإنجاز لدى الموظفين

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

إن النمط القيادي يساهم في تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لحل مشكلات العمل .

إن العمل الجماعي يساهم في تبادل المعرفة لتقديم حلول لمشكلات العمل من الاتحاد في العمل و التشاركية وتقديم حلول فعالة .

إن التدريب والتحفيز يؤدي إلى زيادة درجة الإنجاز من خلال الدورات التدريبية الفعالة التي يتلقاها الموظف والبيت ساعده على تنمية قدراته الإبداعية.

ضرورة الاهتمام المؤسسات بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده لما من تأثير مباشر على أداء الموظف وزيادة قدراتهم الإبداعية .

### الدراسة الثالثة :

قام بها عقال نادي ، تحت عنوان **نمط الإشراف وعلاقته بالمناخ التنظيمي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماعي ، تخصص علم تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرين هما الإشراف والمناخ التنظيمي. وتقديم اقتراحات تساعد المشرفي على تطوير مناخ صحي في منظماتهم .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلالي تحديد عينة الدراسة التي اشتملت على 51 عامل ، حيث اعتمدوا في ذلك على أسلوب الحصر الشامل وأدوات جمع البيانات منها الملاحظة والمقابلة والاستمارة .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : هل توجد علاقة بين نمط الإشراف الديمقراطي والمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ؟

واندرجت تحتها الأسئلة الفرعية التالية :

هل توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الديمقراطي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ؟

هل لنظام الحوافز علاقة بالمناخ التنظيمي؟

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

هل لنظام الاتصال علاقة بالمناخ التنظيمي؟

فرضيات لدراسة :

توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الديمقراطي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

لنظام الحوافز علاقة بالمناخ التنظيمي .

لنظام الاتصال علاقة بالمناخ التنظيمي .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن لنمط الإشراف الديمقراطي علاقة بالمناخ التنظيمي .

إن لنظام الحوافز علاقة بالمناخ التنظيمي

إن لنظام الاتصال علاقة بالمناخ التنظيمي

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى :

قام بها محمد رميته ، تحت عنوان **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي أن البواقي ، 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، تم إجراء تريض ميداني بداخل الكلية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت استمارات على 73 فرد من عينة الدراسة استرجعت منها 52 تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss 26.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح الأسئلة التالية :

ما أثر بعد أنماط سلوك العاملين على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ؟

ما أثر بعد الالتزام واحترام الوقت على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ؟

ما أثر بعد جماعة العمل على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ؟

ما أثر بعد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ؟

فرضيات الدراسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها أنماط سلوك العاملين على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الالتزام واحترام الوقت على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده جماعة العمل على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 ، وذلك لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية .

أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك أداء مواردها البشرية أن الأنماط السلوكية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة .

هناك دعم من إدارة الكلية للعمل الجماعي ، ويتفق الموظفون على أن جماعية العمل تساهم في تحقيق الأهداف الوظيفي بشكل أسرع .

**الدراسة الثانية :**

قام بها طحور سيف الدين ، تحت عنوان **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2021/2020.

انطلق الدراسة من التساؤل التالي : هل يؤثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة ؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة ؟

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة ؟

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة ؟

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي مثل الجانب النظري ، والمنهج الاستدلالي في محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات محل الدراسة .

الدراسة الثالثة :

قام بها حميدة زوقوط ، تحت عنوان **فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين** ، المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً ، أطروحة دكتوراه علوم شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة الـمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2021/2020.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

وتتنبق تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

ما درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

تتوافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة .

يوجد مستوى مقبول الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية سلوكيات القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ، وتشخيص الواقع العملي حول توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة ، وتشخيص مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يصف أبعاد المختلفة لموضوع الدراسة ، والتعبير عنهما كما ونوعا ، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بموضع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، كما تم إجراء مسح ميداني لاستقصاء توجهات الأفراد عينة الدراسة حول الأبعاد التي تتضمنها أداة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة ، بغية جمع وعرض البيانات ومن ثم تحليلها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة .

توصلت الدراسة إلى :

يتمتع قادة المؤسسة بسلوكيات القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، التحفيز الفكري.

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الثالث : القيمة المضافة

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
فارج حليلة	متغير مستقل المناخ التنظيمي	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام لدى إداريين جامعة العربي بن مهيدي ، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن المشاكل التي تواجه إداري جامعة العربي بن مهيدي وذلك من خلال معرفة التصور الذي يحمله حول المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي على حد سواء.
لشهب سهام كريكت إيمان	متغير مستقل المناخ التنظيمي	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى الموظفين في اتصالات الجزائر .
عقال نادي	متغير مستقل المناخ التنظيمي	هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرين هما الإشراف والمناخ التنظيمي. وتقديم اقتراحات تساعد المشرفي على تطوير مناخ صحي في منظماتهم .
محمد رمينة	متغير تابع الأداء الوظيفي	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظري لكل من

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .		
تهدف الدراسة إلى تحليل أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية .	متغير تابع الأداء الوظيفي	طحرور سيف الدين
هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية سلوكيات القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ، وتشخيص الواقع العملي حول توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة ، وتشخيص مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .	متغير تابع الأداء الوظيفي	حميدة زوقوط

### المصدر : من إعداد الطالبين

ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة تعطي نتائج واقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى وتنفيذ الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- ❖ إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع
- ❖ إعداد استبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة
- ❖ اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة
- ❖ مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### الفرع الثاني : إضافة الدراسة الحالية

تظهر المضافة لهذا البحث بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " في محاولة الإسقاط الجاني النظري على الجانب التطبيقي على عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى ، كما تظهر لنا أن هناك علاقة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، كما يظهر ذلك جليا لكون المؤسسة إنتاجية يحتاجون لمناخ تنظيمي صحي يتيح لهم العمل بشكل أفضل.

(أ) - من حيث بيئة الدراسة :

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن ، حيث تم إنجاز دراستنا في مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى 2021.

(ب) - من حيث هدف الدراسة :

اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.بينما تطلع دراستنا الحالية على بيان علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى .

## الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

### خلاصة الفصل :

وفي الأخير نتوصل إلى أنه يتوجب على كل إدارة أن تولي اهتمامها بالمناخ التنظيمي ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات و المنظمات العاملة على حد سواء، وكذا على أداء الأفراد داخل تلك المنظمات، فنجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء العاملين بها، وقدرة المنظمة على إدارة بيئة العمل وخلق مناخ تنظيمي ملائم هو المدخل الناجع لرفع وتحسين مستوى أداء العاملين والموظفين في مختلف المنظمات.

## الفصل الثاني :

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة  
باتيمبال بولاية عين الدفلى



## تمهيد

تمثل دراستنا موضوع المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، فالمناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة ، وانطلاقا من دراستنا سنحاول حل الإشكالية المطروحة وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات من خلال جمع المعلومات ثم تصنيفها وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية بغية استخلاص النتائج ، وفي هذا الجانب سنتعرض إلى تحديد منهجية الدراسة والأدوات المناسبة لجمع المعلومات وذلك بإتباع المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع . وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى .

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل وعرض نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

سوف نعرض في هذا المبحث على تعريف المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى :

### الفرع الأول: نشأه مؤسسة باتيميتال

يعود تأسيس مؤسسة المباني الصناعية و النحاس إلى سنة 1902 على يد اندري دورفون و بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم (SN-METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات: (1)

(ENCC/EROUIAL/BATIMETAL/PROMETAL)

وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للمؤسسة القابضة HOLDINGPUBLIC المسماة SIDEN وفي ديسمبر 1997 تفرعت المؤسسة باتيميتال بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي :

- هندسة مدنية و عمارات BATIGEC.
- الأعمدة الكهربائية BATICIM.
- تركيب وصيانة صناعية BATIRIM.
- الهندسة BATENCO.
- صناعة الأغذية المعدنية BATICOMPO.
- تقديم خدمات COTRANS.
- مباني صناعية BATIMETAL.

(1) معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة ، 2021 .

الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة باتيميتال

تعتبر مؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMETAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم نتيجة إعادة الهيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL تعتبر مؤسسة باتيميتال من اهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 1200000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في SUMETA الجزائر ،ACMC فرنسا ، KHIRCHEICD روسيا الفدرالية .وتختص مؤسسة باتيميتال في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهيكل المعدنية ،الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من اجل تجسيد الأهداف التي سطرته ،إذ أن المركب يضم حاليا 248 عامل مقسمين كما يلي :

- إطارات (CADRES)

- تحكم وإشراف (MAITRISE)

- عون تنفيذ (agent d'exécution)

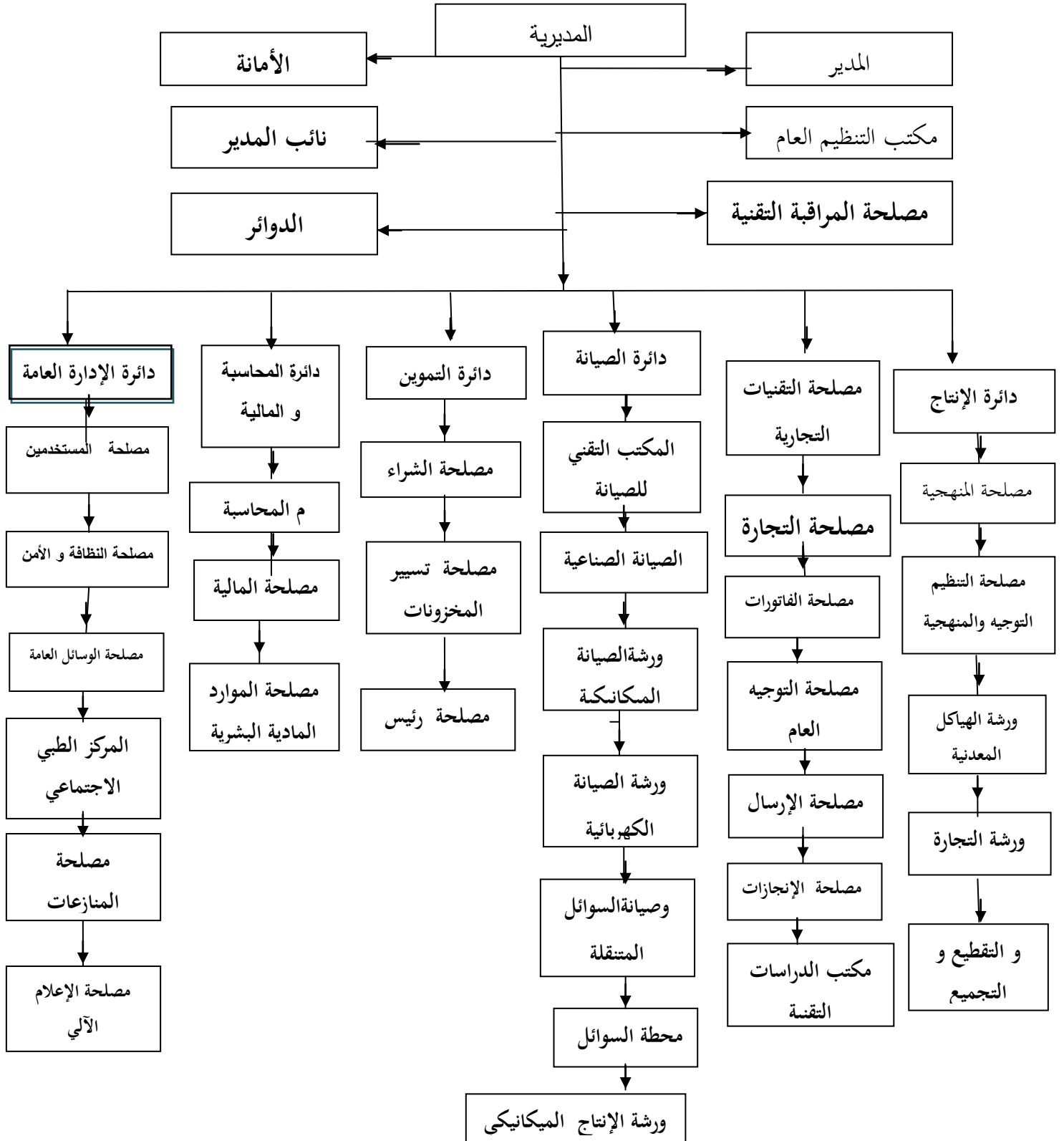
تختص مؤسسة باتيميتال في إنتاج المواد الحديدية ، والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية خلال سنة 2009 يقدر ب: 643762000 دج وكان رقم الأعمال التقديري 6388488000 دج. تمثلت منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج ، مراتب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة و المقدر ب 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية (6500 طن/سنويا، 12000 طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا 900000000 دج وهي عبارة عن مراتب واسعة وفعالة جدا لأداء أفضل الأعمال. ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنها هم: الجيش الوطني الشعبي ، مؤسسة سونلغاز ، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميال وحدة عين الدفلى

الشكل رقم (1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميال

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميال وحدة عين الدفلى وفق الشكل التالي :



المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي :

أ-دائرة التجارة و الإنجازات:تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

- ❖ مصلحة التجارة.
- ❖ مصلحة الفاتورات.
- ❖ مصلحة التوجيه العام.
- ❖ مصلحة الإرسال.
- ❖ مصلحة المراقبة والإنتاج.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الموكلة إليها و تتمثل في:

- ❖ استقبال ملف الزبون و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.
- ❖ برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات.
- ❖ مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها و إصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة.
- ❖ جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

**1-مصلحة التجارة:**تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن و المشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

**2-مصلحة الفاتورات:**تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن و لها علاقة مع جميع المصالح و الدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة ، و بيع مختلف الهياكل المعدنية...الخ.

**3-مصلحة التوجيه العام:**تكمن وظائفها في:

- ❖ متابعة و مراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية.
- ❖ إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات.
- ❖ تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

**4-مصلحة الإرسال:**بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

- ❖ استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
- ❖ إعادة مراقبة الإنتاج.
- ❖ وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

**5-مصلحة الإنجازات:**عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه ، و ذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

2\_ دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي و كفي للمادة الأولية و ملحقات أخرى، هذه الدائرة تشمل المصالح التالية :

### 1- مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

- ❖ تحضير المنهجية المتبعة.
- ❖ التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

### 2- مصلحة التنظيم و التوجيه:

- ❖ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.
- ❖ تخطيط البرامج.
- ❖ إصدار الأوامر و التوجيهات.

### 3- ورشة الهياكل المعدنية: يمر المنتج عبر المراحل التالية :

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها .

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ و مختلف العوامل المؤثرة.

### 4- ورشة النجارة: تقوم بصنع النوافذ، الأبواب و خزانات المياه، و أخيرا نحصل على منتج تام الصنع من

الهياكل المعدنية و يتم استعماله في مشاريع عديدة و مختلفة.

مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة ، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا ، و تعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

ت- دائرة التموين: تضم مصلحتين: مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية و كل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجال تسليمها.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيمبال بولاية عين الدفلى

1-مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن و يوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

2-مصلحة تسيير المخزونات: و تعمل على تسيير المخزونات و مراقبة السلع بشكل مستمر و كل ما يستوجب إيجاد له وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

3-دائرة المالية و المحاسبة: و تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع ، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و مدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة المادية و التحليلية.

### 1-مصلحة المحاسبة:يتمثل دور هذه المصلحة في:

- ❖ مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء...الخ) و التأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- ❖ التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- ❖ إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- ❖ إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية.
- ❖ مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.
- ❖ مسك الدفتر اليومي و دفتر الجرد المرقم و الممضي.
- ❖ إصدار الموازنة المحاسبية و جدول حساب النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

2-مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة ، و تقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات و مدفوعات، حيث تسهر على:

- ❖ دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.
- ❖ إصدار الصكوك و متابعة دفاترها و تسديد فواتير الممونين.
- ❖ تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك.
- ❖ متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة و قطع الغيار و الاستثمارات...الخ.
- ❖ إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون ، و إشعار المديرية بذلك.
- ❖ تحليل الموازنة المالية السنوية و إصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيمال بولاية عين الدفلى

3-مصلحة المحاسبة المالية والتحليلية : تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة و التحليلية و إصدار الميزانية المحاسبية و جدول النتائج و تحديد الانحرافات، و تهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبرني في تسيير المواد و الموارد و صحة المعلومات و النتائج المحاسبية.

و تعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.

- ❖ إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
- ❖ تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة و مراقبة تغييرها و الوقوف على أسبابها محاسبيا.
- ❖ مسك تطبيق الأصول الثابتة و المتابعة السنوية للاهلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
- ❖ تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
- ❖ إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن و مسك دفتر محاسبة المواد.
- ❖ إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية...الخ.
- ❖ تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.

د-دائرة الإدارة و الموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:

- ❖ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف الآلي ما بعد التقاعد.
- ❖ تحضير و دفع الرواتب و الأجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية.
- ❖ تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية.
- ❖ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
- ❖ متابعة الملفات ذات الطابع ألتنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنها أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

تتكون هذه الدائرة من خمس مصالح هي:

1-مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:

- ❖ فرع المستخدمين:يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة و هذا فيما يخص مثلا:
- ❖ تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
- ❖ متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.



## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى

❖ **الفرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرًا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال ، والدور الأساسي لهذا الفرع و هو دراسة ملفات العمال ، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية ، المصاريف الطبية و العلاجية ، و حوادث العمل... الخ.

فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي ، و هذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

2- **مصلحة النظافة و الأمن:** و تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن الذين يقومون بما يلي :

- ❖ الحراسة ليلا و نهارا للوحدة .
- ❖ مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
- ❖ مراقبة العمال أثناء العمل و إلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية و هذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز... الخ.

3- **مصلحة الوسائل العامة:** وتتكون هذه المصلحة من فرعين :

- ❖ فرع النقل.
- ❖ فرع النظافة و الخدمات العام

4- **مصلحة المنازعات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- ❖ استقبال ملفات الزبائن و الموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة و تحليلها و إعادة النظر فيها.
- ❖ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة و إعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات... الخ)

5- **مصلحة الإعلام الآلي:**

تقوم هذه المصلحة بالمهام الآتية :

- ❖ تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
- ❖ تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم و أن استعملوا الإعلام الآلي.
- ❖ وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

6-المركز الطبي الاجتماعي:يشرف على هذا المركز طبيب و مساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال و معالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

خ-دائرة الصيانة:تشمل هذه الدائرة:

- ❖ المكتب التقني للصيانة.
- ❖ ورشة الصيانة الميكانيكية.
- ❖ ورشة الصيانة الكهربائية.
- ❖ ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.
- ❖ ورشة الإنتاج الميكانيكي.
- ❖ محطة السوائل.

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 \* مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى،

2 \* عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 60 مستجوب (عامل) من عمال مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى، وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

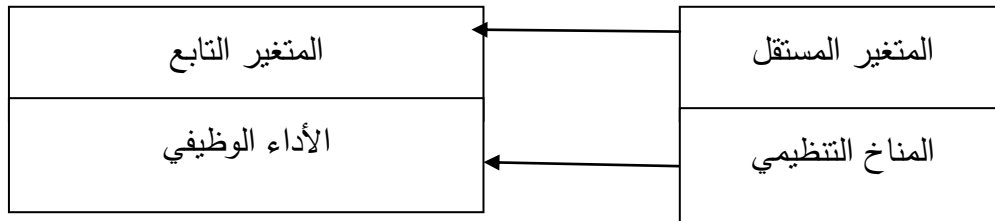
3 \* متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

× المتغير المستقل: المناخ التنظيمي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي

× المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي

4 \* نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

**1\* الاستبيان:** يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

**أ\* الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

**ب\* فقرات الاستبيان:** قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).  
**الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، ويحتوي 15 عبارات.

**الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الأداء الوظيفي) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

**الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	04	03	01

**المصدر: من إعداد الطالبين**

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.8 = \frac{4 - 0}{5}$$

✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

**2\* أداة القياس:** قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

#### **4\* الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

× **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

**5\* ثبات أداة الدراسة:**

× **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( **Alpha de Chronbachsç** ) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.992	15	المناخ التنظيمي
0.975	10	الأداء الوظيفي
<b>0.993</b>	<b>25</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.993 أي بنسبة 99.3% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور المناخ التنظيمي 0.992 أي بنسبة 99.2%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي 0.975 أي بنسبة 97.5%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

### المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الاستبيان:

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة المناخ التنظيمي وعبارات متعلقة بالأداء الوظيفي.

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

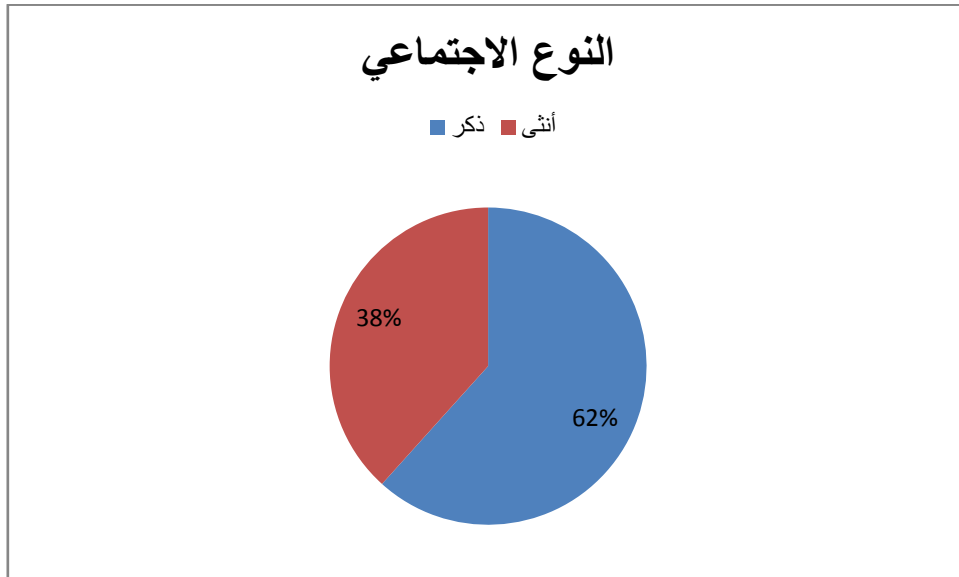
1\* النوع الاجتماعي: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	37	62%
	أنثى	23	38%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 38% نسبة الإناث، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون المؤسسة تحتاج للذكور أكثر.

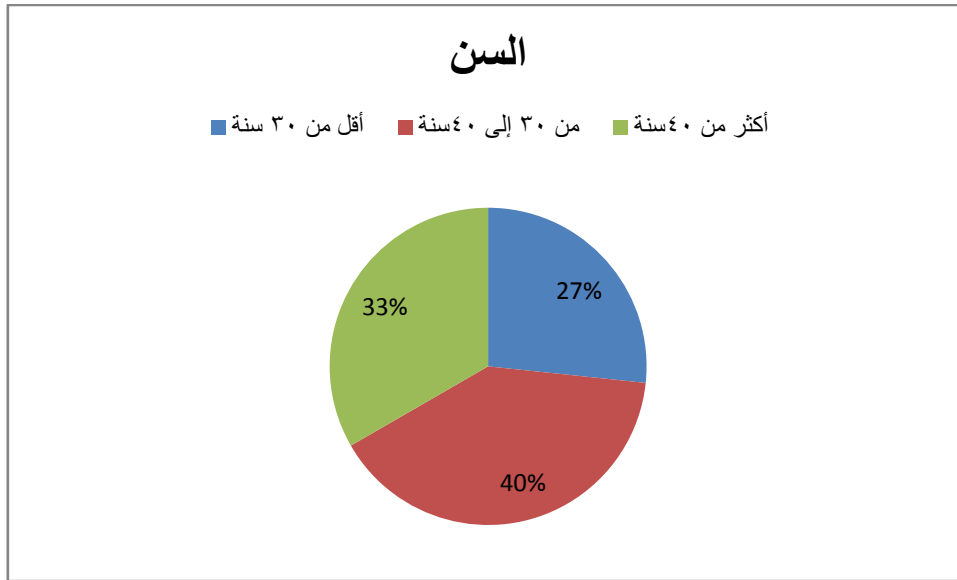
**2\* السن:** من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

**الجدول رقم (05):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	16	27%
	من 30 إلى 40 سنة	24	40%
	أكثر من 40 سنة	20	33%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

**الشكل رقم (03):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 40% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 33% ، أما نسبة الأقل فهي الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 27%، ومنه نستخلص أن للمؤسسة توازن على مستوى الأعمار بين عمالها.



## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى

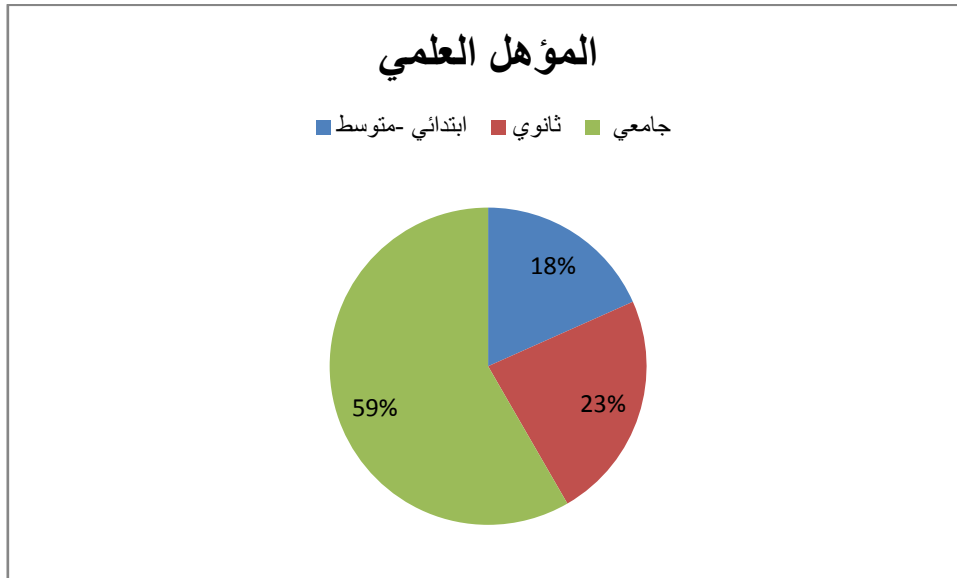
\*المؤهل العلمي: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	11	18%
	ثانوي	14	23%
	جامعي	35	69%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 59 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 23%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط بنسبة 18%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تستعين بأفراد ذو مستوى علمي عالي لإنجاز مهامها التي تحتاج أفراد في مثل هذا المستوى.

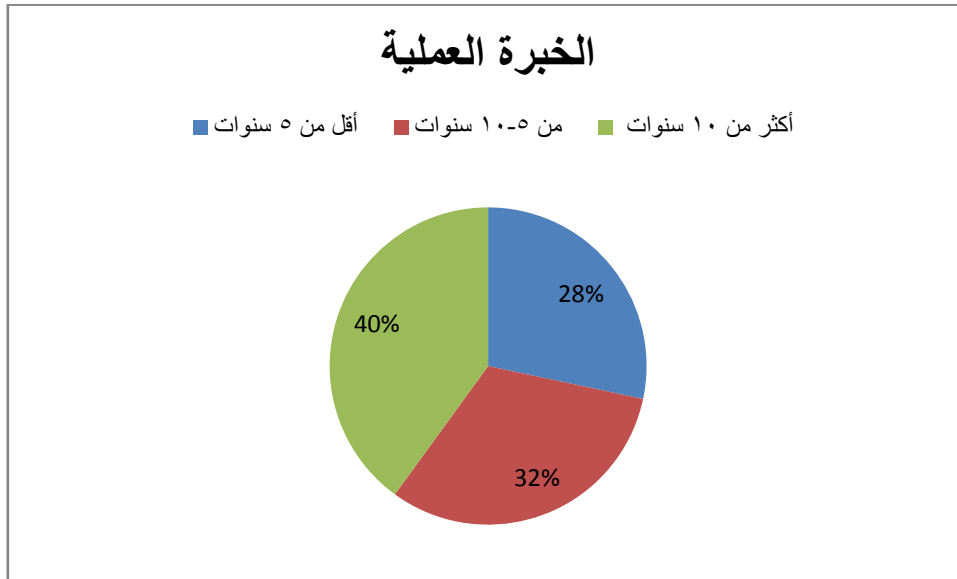
4\*الخبرة العملية: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	17	28%
	من 5-10 سنوات	19	32%
	أكثر من 10 سنوات	24	40%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة طويلة تفوق 10 سنوات بنسبة 40، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32 % ، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة أقل من 5 سنوات بنسبة 28% ومنه نستخلص أن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة طويلة متوسطة وتوظف العمال الأقل خبرة.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

أولا: المناخ التنظيمي

الجدول رقم (07): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (القيادة) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يهتم القائد بتشجيع الأفراد على العمل	4.13	0.92
02	يسعى القائد على تشجيعي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل	3.81	1.06
03	تتم معاملتي بالتساوي مع زملائي في العمل من القائد	3.70	1.04
04	يمنح القائد فرص لسماع مشكلات العاملين	3.80	0.95
05	شخصية القائد تجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ مهامهم	3.78	1.07
	<b>المجموع</b>	<b>3.85</b>	<b>0.96</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يهتم بتشجيع الأفراد على العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13 ، والانحراف المعياري 0.92 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام القائد بتشجيع الأفراد على العمل.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يسعى لتشجيع الأفراد لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81 ، والانحراف المعياري 1.06 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي القائد لتشجيع الأفراد لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك مساواة في تعامل القائد مع الأفراد في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70، والانحراف المعياري 1.04 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساواة في تعامل القائد مع الأفراد في العمل.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يمنح فرص لسماع مشكلات العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 ، والانحراف المعياري 0.95 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سماع القائد لمشكلات العاملين.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن شخصية القائد تجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ مهامهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.78 ، والانحراف المعياري 1.07 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن شخصية القائد تجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ مهامهم .

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميل بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (نمط الاتصال) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتسم الاتصالات في المؤسسة بسهولة والسرعة	4.00	1.02
02	تعمل المؤسسة على إزالة كل معوقات التي تعيق الاتصالات	4.05	1.06
03	يساهم الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	3.98	0.99
04	يساهم نظام الاتصال على فهم القرارات المقدمة من المؤسسة	3.98	1.20
05	نمط الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على تدفق مختلف المعلومات إلى كامل أقسام المؤسسة.	3.76	1.19
	<b>المجموع</b>	<b>3.95</b>	<b>1.06</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتصالات في المؤسسة تتسم بسهولة والسرعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 ، والانحراف المعياري 1.02 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الاتصالات في المؤسسة تتسم بسهولة والسرعة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على إزالة العقبات التي تعيق عملية الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 ، والانحراف المعياري 1.06 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على إزالة معوقات التي تعيق عملية الاتصال.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتصال يساهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98 ، والانحراف المعياري 0.99 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الاتصال يساهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن نظام الاتصال يساهم على فهم القرارات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98 ، والانحراف المعياري 1.20 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن نظام الاتصال يساهم على فهم القرارات المقدمة من طرف المؤسسة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على تدفق مختلف المعلومات إلى كامل أقسام المؤسسة.، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 ، والانحراف المعياري 1.19 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع نمط الاتصال على تدفق المعلومات إلى كامل أقسام المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميل بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (ظروف العمل) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	حجم العمل يتوافق مع قدراتي	3.90	1.06
02	تتناسب ساعات العمل مع المهام الموكلة إلي	3.96	1.14
03	توفر المؤسسة الظروف المناسبة للعمل ( إضاءة ، درجة الحرارة، التهوية ..إلخ )	3.83	1.07
04	يتم احترام القوانين والإجراءات المنظمة للعمل	3.76	1.15
05	يتيح لي العمل فرص كثيرة للإبداع والابتكار	4.10	0.91
	<b>المجموع</b>	<b>3.91</b>	<b>1.02</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن حجم العمل يتوافق مع قدرات الأفراد في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 ، والانحراف المعياري 1.06، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن حجم العمل يتوافق مع قدرات الأفراد في المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد ساعات العمل تتناسب مع المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 ، والانحراف المعياري 1.14 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن عدد ساعات العمل تتناسب مع المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة للعمل ( إضاءة ، درجة الحرارة، التهوية ..إلخ )، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 ، والانحراف المعياري 1.07، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة الظروف المناسبة للعمل ( إضاءة ، درجة الحرارة، التهوية ..إلخ ) .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك احترام للقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 ، والانحراف المعياري 1.15، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول احترام للقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في المؤسسة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمل في المؤسسة يتيح للعاملين فرصا كثيرة لإبداع والابتكار ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 ، والانحراف المعياري 0.91 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إتاحة العمل للعاملين فرصا كثيرة لإبداع والابتكار .

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أقوم بتنظيم أعمالي قبل القيادة بها .	4.10	0.77
02	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه.	4.00	1.04
03	لدي علم بما يكفي بخصوص ومهامي وواجباتي في المؤسسة .	3.95	1.04
04	أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي في وقتها المحدد.	3.80	1.19
05	ألتقي بالقوانين والإجراءات في المؤسسة.	4.01	0.96
06	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني أثناء العمل .	3.95	1.08
07	ألتقي بالتوقيت الرسمي للعمل .	3.65	1.25
08	لدي القدرة على التكيف مع ضغوط العمل الصعبة .	4.10	0.98
09	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند تنفيذ المهام .	3.65	1.19
10	أحرص على أداء مهامي بجودة عالية .	3.85	1.11
<b>0.97</b>	<b>المجموع</b>	<b>3.91</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يقومون بتنظيم أعمالهم قبل القيام بها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 ، والانحراف المعياري 0.77 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تنظيم العاملين لأعمالهم قبل القيام بها .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن ظروف العمل في المؤسسة مناسبة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00، والانحراف المعياري 1.04 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ظروف العمل في المؤسسة مناسبة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لديهم العلم الكافي بالمهام والواجبات في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95، والانحراف المعياري 1.04 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول علم العاملين بمهامهم وواجباتهم في المؤسسة .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المطلوب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80، والانحراف المعياري 1.19 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إنجاز العاملين مهامهم في الوقت المطلوب.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يتقيدون بالقوانين والإجراءات التي في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.01 ، والانحراف المعياري 0.96 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقيد العاملين بالإجراءات والقوانين في المؤسسة .
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 ، والانحراف المعياري 1.08 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تفكير العاملين في الحلول لمشاكلهم في العمل.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يتقيدون بالتوقيت الرسمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 ، والانحراف المعياري 1.25 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقيد العاملين بالتوقيت الرسمي.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل الصعبة في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 ، والانحراف المعياري 0.98، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة العاملين على التكيف مع الظروف الصعبة في العمل.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لديهم القدرة على استغلال وقتهم بكفاءة وفعالية لإنجاز مهامهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 ، والانحراف المعياري 1.19 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استغلال العاملين للوقت بشكل جيد لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يحرصون على أداء مهامهم بجودة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 ، والانحراف المعياري 1.11 ، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص العاملين على أداء مهام بجودة عالية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

-قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية العامة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط

الاتصال،ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط

الاتصال،ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط

الاتصال،ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.



الجدول رقم (11): اختبار الفرضية العامة

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
0.000	173	0.968	0.984	*0.000	2.445	55.54	A	أثر المناخ
				0.018	41.630	1.799	b <sub>1</sub>	التنظيمي على الأداء الوظيفي
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الاسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين المتغيرين ( المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ) = 0.984 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما (  $\alpha = 0.05 < Sig. = 0.000$  ).

\* معامل التحديد  $R^2 = 0.968$ : والذي يعني 96.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) سببها المتغير الخاص بالنموذج (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي) والنسبة المتبقية 13.2% ترجع إلى عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء الوظيفي

\*  $F=173$ ،  $sig=0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومنه فإننا نقبل الفرضية العامة والتي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط الاتصال،ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

\* قيمة الثابت  $a=55.54$  يقابلها  $t= 2.44$  باحتمال  $sig=0.000$  وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

\* قيمة معامل الانحدار  $b_1=1.79$  يقابله  $t= 41.63$  باحتمال  $sig=0.000$  وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

ومنه نموذج انحدار للمتغيرين هو:

$$Y=55.54+1.79 x$$

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زادت أبعاد المناخ التنظيمي بوحدة واحدة كلما زاد الأداء الوظيفي ب 1.79 وحدة.

ومنه نستنتج صحة الفرضية العامة التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة ، نمط الاتصال،ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ **اختبار الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
القيادة	60	3.95	1.06	0.930	0.000
الأداء الوظيفي		3.91	0.97		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس المناخ التنظيمي وبين درجاتهم على محور الأول (القيادة) من مقياس الأداء الوظيفي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.930 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى

❖ **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
ظروف العمل	60	3.91	1.02	0.961	0.000
الأداء الوظيفي		3.91	0.97		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 13 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس المناخ التنظيمي وبين درجاتهم على محور الأول (ظروف العمل ) من مقياس الأداء الوظيفي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.961 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثالثة**: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى .

❖ **الفرضية الصفرية**: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى .

❖ **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى .

الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الثالثة :

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
نمط الاتصال	60	3.91	0.97	0.970	0.000

## الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى

		1.02	3.91		الأداء الوظيفي
--	--	------	------	--	----------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 14 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس المناخ التنظيمي وبين درجاتهم على محور الأول (نمط الاتصال) من مقياس الأداء الوظيفي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.970 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا تبين لنا أن العاملين في مؤسسة باتيميال بولاية عين الدفلى أن لهم توجه إيجابي نحو المناخ التنظيمي السائد ، كما اتضح لنا أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ( القيادة ، نمط الاتصال، ظروف العمل) والأداء الوظيفي ، وهذه النتيجة ستفتح لنا مجال لزيادة البحث عن أبعاد أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي والتي تكون سبب في ارتفاعه وانخفاضه في المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة :

لقد تبين لنا من خلال دراستنا في الجانب النظري والتطبيقي أنه على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي يساعد على أداء العاملين لمهامهم في العمل بأفضل طريقة، وقد بيت الدراسة على أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال تأثيره على أداء العاملين فيها، إذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المؤسسة كما يراها الأفراد المنتمين إليها و يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فخصائص المناخ التنظيمي التي تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة لها تأثير كبير على أداء العاملين داخل المؤسسة خصوصا إذا كانت نمط الاتصال وظروف العمل والقيادة، وذلك من شأنه أن يترك أثر إيجابيات في نفسية الأفراد التي تحول إلى تحسن في أداءه، ويعود بالمؤسسة بتحقيق أهدافها، كما كشفت الدراسة النظري أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر إيجابيا على أداء العاملين في المؤسسة، يعني أنه كلما توفر مناخ تنظيمي صحي كلما تحسن أداء العاملين.

### نتائج الدراسة :

- ❖ تتسم الاتصالات في المؤسسة بسهولة والسرعة.
- ❖ يهتم القائد بتشجيع الأفراد على العمل.
- ❖ تعمل المؤسسة على إزالة كل معوقات التي تعيق الاتصالات.
- ❖ يتيح العمل في المؤسسة فرصا كثيرة للإبداع والابتكار.
- ❖ حجم العمل في المؤسسة يتناسب مع قدرات العاملين.
- ❖ توفر المؤسسة الظروف المناسبة للعمل ( إضاءة، درجة الحرارة، التهوية .. إلخ ).
- ❖ يشجع القائد العاملين على إيجاد حل لمشاكلهم في العمل.

### النتائج الخاصة باختبار الفرضيات :

- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ( القيادة، نمط الاتصال، ظروف العمل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.

### اقتراحات الدراسة :

من خلال ما توصلنا به في هذه الدراسة كان لزاما علينا إعطاء بعض الاقتراحات أهمها :

## خاتمة

- ❖ العمل على تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة بأبعاده (القيادة، نمط الاتصال، ظروف العمل) التي أظهرت علاقة قوية مع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- ❖ ضرورة إيجاد قيادات تساعد العاملين على حل مشاكلهم في العمل وتحسين من جودة اتخاذهم للقرارات.
- ❖ ضرورة العناية بالاتصالات داخل المؤسسة من خلال فتح قنوات جديدة والعمل على إزالة العقبات التي تعيق العملية الإتصالية.
- ❖ العدالة والمساواة في المعاملة وتقادي التميز بين العاملين.
- ❖ تهيئة المناخ التنظيمي ليساعد العاملين على أداء مهامه بشكل جيد.

### آفاق الدراسة :

بما أن موضع الدراسة يتعلق بعدة جوانب ، يمكن أن تتلوهها من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة له، ونورد بد البعض منها كاقترحات لمن يهمله البحث في الموضوع :

- ❖ المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
- ❖ دور المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- ❖ الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .
- ❖ فعالية القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي .
- ❖ أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### الكتب :

1. حمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 4 ، 2010 .
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة النصورة ، دار النشر، 2007 .
3. بدران وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، عما ، الأردن ، 2007،
4. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، عمان، دار وائل للنشر ، 2002،
5. عبد الله الطجم السواط الطلق ، السلوك التنظيمي ، ط4 ، السعودي، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، 2012،
6. فلية فاروق عبده ، عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، ط1، عمان ، دار المسيرة ، 2005 ،
7. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004،
8. سعاد نائف برنوطي ، إدارة موارد بشرية ، دكتوراه إدارة أعمال ، جامعة كاليفورنيا ، لوس أنجلوس ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 2001.
9. هاشم فوزيدباس العابدي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي-مفهوم حديث في الظروف الإدارية المعاصرة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
10. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط3 ، 2005،

#### الأطروحات والمذكرات :

1. بوشلاغم حنان ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم عمل ، جمعة محمد الصديق بن يحيي ، جيجل ، 2016/2015 .
2. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيم على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .
3. مامش أمينة ، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة ، 2015/2014،

## قائمة المراجع

4. مزار سميرة ، قحام نوار ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيل ، 2016/2015،
5. نصر عوادي ، البشير جارية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمدة خضر ، الوادي ، 2019/2018،
6. بن غالية نصر الدين ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020/2019،
7. عقال نادية ، نمط الإشراف وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020/2019،
8. حميدة مزهود ، سمية خالد ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، 2019/2018،
9. مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية ، الرياض، السعودية ، 2001
10. خاد الوزان محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006،
11. بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري محمد -قسنطينة ،السنة الجامعية 2009/2008
12. بلغوثي محمد ، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة أمحمد بن بباديس، مستغانم ، 2018/2019،
13. سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد الجامعة ، أطروحة دكتوراه ، علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2014/2013،
14. بكوش لامية ، تأثير المناخ أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم تسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة ، الجزائر ، 2019/2018
15. الطاهر جعيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري ، وباجي مختار نموذجا ، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2005،

## قائمة المراجع

### المجلات العلمية :

1. بكر على أبو حجلة ، محمد عبود الحر احشة ، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدرّس التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية ، مجلة التربوية ، المجلد 4، 2013،
2. مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس،
3. براهيم براهيم ، واقع إجراءات السلامة المهنية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال ، دراسة ميدانية ، حوليات جامعة الجزائر ، العدد30، الجزء الأول.
4. شيخي مليكة ، دحو خضرة ، سعيدي عامر برزوق ، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، دراسة حالية القطاع المصرفي بسعيدة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد08 ، العدد03 ، 2020
5. فريده محمد غزالي سالم الأندوسي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى ، دراسة ميدانية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 ، الجزء 14، 2019،
6. وسام سليمان معمر ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، 2014 ،
7. أمين وادي ، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها ، دراسة ميدانية بجامعة عنابة ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة ورقلة ، العدد 07، مارس 2017،
8. محمد ريب الله ، واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 06 ، العدد 11، 2013، جامعة العلوم التكنولوجية بالاشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية
9. يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أو سوبرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 18، العدد02، 2010، غزة ، فلسطين

# قائمة الملاحق



## جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### تخصص إدارة الأعمال

#### استمارة استبائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيدتي تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة يقوم الطلبة بإعداد بحث تحت عنوان "

#### "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

أضع في أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آراءكم من خلال الإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بعد بوضع العلامة(\*) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة ، ونحيطك علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكر  ب. أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  30 . 40 سنة   
أكثر من 41 سنة

3\_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي  ب. ثانوي   
ج. متوسط - ابتدائي

4\_ الخبرة العملية :

أ - أقل من 5 سنوات  ب ج. من 5 إلى 10 سنوات   
د . أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول: المناخ التنظيمي :

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>أولا : القيادة</b>					
1. يهتم القائد بتشجيع الأفراد على العمل					
2. يسعى القائد على تشجيعي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل					
3. تتم معاملتي بالتساوي مع زملائي في العمل من القائد					
4. يمنح القائد فرص لسماع مشكلات العاملين					
5. شخصية القائد تجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ مهامهم					
<b>ثانيا : نمط الاتصال</b>					
1. تتسم الاتصالات في المؤسسة بسهولة والسرعة					
2. تعمل المؤسسة على إزالة كل معوقات التي تعيق الاتصالات					
3. يساهم الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار					
4. يساهم نظام الاتصال على فهم القرارات المقدمة من المؤسسة					
5. نمط الاتصال السائد في المؤسسة يشجع على تدفق مختلف المعلومات إلى كامل أقسام المؤسسة.					
<b>ثالثا : ظروف العمل</b>					
1. حجم العمل يتوافق مع قدراتي					
2. تتناسب ساعات العمل مع المهام الموكلة إلي					
3. توفر المؤسسة الظروف المناسبة للعمل ( إضاءة ، درجة الحرارة، التهوية ..إلخ )					
4. يتم احترام القوانين والإجراءات المنظمة للعمل					
5. يتيح لي العمل فرص كثيرة للإبداع والابتكار					

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرجاء منكم قراءة هذه العبارات ثم ضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة نرجو منكم

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. أقوم بتنظيم أعمالي قبل القيادة بها .					
2. ظروف العمل في المؤسسة مناسبة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه .					
3. لدي علم بما يكفي بخصوص ومهامي وواجباتي في المؤسسة .					
4. أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي في وقتها المحدد					
5. أتقيد بالقوانين والإجراءات في المؤسسة.					
6. أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني أثناء العمل .					
7. أتقيد بالتوقيت الرسمي للعمل .					
8. لدي القدرة على التكيف مع ضغوط العمل الصعبة .					
9. لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند تنفيذ المهام .					
10. أحرص على أداء مهامي بجودة عالية .					