

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير.

العنوان

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية
دراسة الحالة مديرية الخدمات الجامعية - جيجل -*

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين :

بوصندل صليحة

بوشبطل مريم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ. محمد البشير مبيروك
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ بوخمخم عبد الفتاح
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ حديد مختار

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير.

العنوان

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية
دراسة الحالة مديرية الخدمات الجامعية - جيجل - *

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين :

بوصندل صليحة

بوشبطل مريم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ مبيروك محمد بشير
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ بوخمخم عبد الفتاح
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ. حديد مختار

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الى اللذين لم يقصر في تربيتي وتعليمي.....

شمعة الدرب..... وبسمة الحياة.....

الى استاذنا الفاضل بو مخمخ عبد الفتاح

لكل احبائنا اصدقائنا وعائلتنا.....

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع .

الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا الذي أعاننا ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع .
الشكر للأستاذ بوخمخم عبد الفتاح لإشرافه وتوجيهه لنا خلال مراحل
انجاز مذكرتنا و حسن معاملته .
كما نخص بشكرنا كل من وقف بجانبنا خلال فتره انجازنا لهذه المذكرة
من قريب او بعيد لكم جزيل الشكر.

المُلخَص

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر المناخ التنظيمي بأبعاده على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بمديرية الخدمات الجامعي جيجل، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة والذي تم توزيعه على كامل عمال مديرية الخدمات الجامعية جيجل البالغ عددهم 77 عامل ليتم العمل على 54 استبان قابلة للتحليل بمجموعة من الاساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد اسفرت هذه الدراسة على وجود مجموعه من النتائج أهمها، وجود اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية – جيجل .

الكلمات المفتاحية

المناخ التنظيمي ، اداء الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ،نمط القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال ،الحوافز والعوائد .

Abstract

study aims to identify the effect of organizational climate on the job performance of human resources working in the jijel university services directorate ,in this study we have relied on descriptive analytical approach in the theoretical side and cana study approach in the side .

The questionnaire was adopted as a main tool for abstaining the necessary data , which was distributed to all the institution 77 questionnaires to work on 54 questionnaire That be cana be Analyzed using a set of statistical methods based on the statistical package for special sciences (SPSS) performance .

This study resulted in a set of results , There is a statistically significant effect of the organizational climate on the performance of human resources at the University Services Directorate – Jijel -.

Key words

Organizational climate, humane resources performance, organizational structure, leadership style and decision-making ,relationships and communication , incentives and returns.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	قائمه الملاحق
أ-د	المقدمة
	الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
06	تمهيد
07	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول مناخ التنظيمي
11-07	المطلب الاول: مفهوم المناخ التنظيمي
16-11	المطلب الثاني: ابعاد المناخ التنظيمي وانواعه
20-17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في مناخ التنظيمي وطرق تحسين
	المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول أداء الموارد البشرية وأثر أبعاد المناخ التنظيمي عليها
22-20	المطلب الاول: مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته
26-22	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي واساليب قياسه
30-26	المطلب الثالث: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية
	المبحث الثالث: ادبيات الدراسة التطبيقية
33-31	المطلب الاول: الدراسات العربية
34-33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
35	خلاصة
	الفصل الثاني دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية جيجل
37	تمهيد
38	المبحث الاول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية جيجل
38	المطلب الاول: نشاء وتعريف مديرية الخدمات الجامعية جيجل
39-38	المطلب الثاني: مهام واهداف مديرية الخدمات الجامعية جيجل
40-39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية جيجل
41	المبحث الثاني: اجراءات وادوات الدراسة
42-41	المطلب الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة
43-42	المطلب الثاني: اساليب المعالجة الإحصائية
47-43	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
47	المبحث الثالث: تحديدا النتائج واختبار الفرضيات
52-47	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
63-52	المطلب الثالث: تحليل فقرات اختبار الفرضيات الدراسة
64	خلاصة

66-65	خاتمة
72-67	قائمة المراجع
80-73	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	يمثل التوزيع لمقياس لي كارت	01
44	الصدق الداخلي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي	02
44	الصدق الداخلي لفقرات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات	03
45	الصدق الداخلي لفقرات بعد العلاقات والاتصال	04
45	الصدق الداخلي لفقرات بعد الحوافز والعوائد	05
46	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	06
46	صدق الاتصال البنائي لمحاو الدراسة	07
47	معامل الثبات الفاكرومباخ	08
48	توزيع افراد عينه حسب الجنس	09
49	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
50	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
51-50	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	12
51	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	13
53	عرض نتائج عبارات محور الدراسة	14
53	عرض نتائج فقرات بعد المناخ التنظيمي	15
54	عرض نتائج فقرات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات	16
56	عرض نتائج فقرات بعد العلاقات والاتصال	17
57	عرض نتائج فقرات بعد الحوافز والعوائد	18
58	عرض نتائج فقرات المحور الثاني	19
59	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	20
60	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي	01
23	العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	02
30	تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية	03
48	توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
49	توزيع افراد العينة حسب العمر	05
50	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
51	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	07
52	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	يمثل التوزيع لمقياس لي كارت	01
77	الصدق الداخلي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي	02
77	الصدق الداخلي لفقرات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات	03
77	الصدق الداخلي لفقرات بعد العلاقات والاتصال	04
77	الصدق الداخلي لفقرات بعد الحوافز والعوائد	05
77	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	06
78	صدق الاتصال البنائي لمحاو الدراسة	07
78	معامل الثبات الفاكرومباخ	08
78	توزيع افراد عينه حسب الجنس	09
78	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
79	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
79	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	12
79	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	13
79	عرض نتائج عبارات محور الدراسة	14
80	عرض نتائج فقرات بعد المناخ التنظيمي	15
80	عرض نتائج فقرات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات	16
80	عرض نتائج فقرات بعد العلاقات والاتصال	17
80	عرض نتائج فقرات بعد الحوافز والعوائد	18
80	عرض نتائج فقرات المحور الثاني	19
80	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	20
80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21

المقدمة

المقدمة

تسعى المنظمات الى تحقيق اهدافها التي اعدت من اجلها سواء كانت منظمات حكومية او غير حكومية، والتي ترمي الى تحقيق التنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك ان يحدث الا باستثمار مواردها المادية والبشرية.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأكثرها تأثيرا على المنظمة، وهي الركيزة الأساسية لتحقيق اهدافها اذا وفرت لها المقومات والمحفزات التي تجعلها تبذل اقصى ما لديها، ولهذا فانه من المهم للمنظمة الاهتمام بالموارد البشري وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على الأداء العالي.

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم أنواع الاستثمارات وأكثرها تأثيرا في الارتقاء بمستوى اي مجتمع من المجتمعات .

وحتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ، كتوفر المناخ التنظيمي الملائم الذي يسهل على الموارد البشرية أداء ما هو مطلوب منها على أكمل وجه بأقل تكلفة وأكثر فاعلية.

فالمناخ التنظيمي ما هو الا انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن الطاقات البشرية العاملة فيه ، مما يدفع هذه الاخيرة لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي يحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية .

ان جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به لجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء .

ونظرا لأهمية موضوع المناخ التنظيمي ودوره في رفع الروح المعنوية للعاملين ، جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بما تثبته أو تنفيه دراسة حالة عينة من عمال مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.

اشكالية الدراسة

في إطار سعي المنظمات لتحسين ورفع انتاجية مواردها البشرية يستوجب عليها الاهتمام بمناخها التنظيمي ، فهذا الأخير يمثل محطة الظروف والأجواء الداخلية للمنظمة كما يدركها الافراد، وكما يفسرونها ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم .لذلك فمن الضروري على المنظمة الارتقاء بمناخها التنظيمي حتى يكون محفزا ومستكشفا لطاقات وابداعات الكوادر البشرية .

خلاصة القول فقد نبعت مشكلة الدراسة من احساس الباحثين بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي و معرفة أثره على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية جيجل .

وضمن هذا الإطار تدرج إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية جيجل ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وفيما تتمثل أبعاده ؟
- ما هو مفهوم الاداء الوظيفي للموارد البشرية ؟ وماهي محدداته ؟

- ما هو انعكاس أبعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للوارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات السابقة تم بناء الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا بعداد المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل .

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة و اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات والاتصالات على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والعوائد على اداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.

أهداف الدراسة

- اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
- يعتبر البحث في هذا الموضوع بمثابة اضافة جديدة الى المكتبة الجامعية من خلال تناولها لعدد من المتغيرات الهامة ومناقشتها.
- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في مديرية الخدمات الجامعية جيجل والتعرف على العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي مما يوفر بيانات واقعية حول مناخ التنظيمي بأبعاده.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء النتائج المرجوة من الدراسة سواء ما تعلق بتحسين المناخ التنظيمي او بتحسين مستوى الاداء البشري

اهمية موضوع الدراسة

- هدفت الدراسة للتعرف على اداء الموارد البشرية السائد في مديرية الخدمات الجامعية من حيث ابعاده والتعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في مدينه الخدمات الجامعية جيجل عليه.
- السعي للوصول الى مناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين.

اسباب اختيار موضوع الدراسة

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة اسباب منها

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص تسيير الموارد البشرية.
- قلته الدراسات في هذا الموضوع.
- محاوله افاده مديرية الخدمات الجامعية بدراسة واقعية تمس مشاكلها.
- التعرف على مناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

- المجال الزمني : طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/ 2022.
- المجال المكاني : مديرية الخدمات الجامعية جيجل.
- المجال البشري : الافراد العاملين في مديرية الخدمات الجامعية جيجل.
- الحدود الموضوعية لقد اقتصر البحث على دراسة مجموعة من الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير ابعادها على الاداء الوظيفي للموارد البشرية.

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق الى مفاهيم المناخ التنظيمي كما تغير المستقل ومفاهيم اداء الموارد البشرية متغير تابع. وعلى اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ،حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، حيث تضمن مجموعة من العبارات ساعدتنا في اعداد البحث والوصول الى نتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى فصلين (الفصل النظري والفصل التطبيقي) وقد اعتمدنا على طريقة IMRAD والذي يعطي اهمية كبيره لمساهمه الباحث اعتمادا على خطوات صحيحة وممنهجة دون ان يولي اهمية لتوازن الشكل للبحث.

الفصل الاول الخلفية النظرية للموضوع قسم الى ثلاث مباحث المبحث الاول الجانب النظري للمناخ التنظيمي، والمبحث الثاني تضمن مفاهيم حول الاداء الوظيفي للموارد البشرية واثر ابعاد المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية ، والمبحث الثالث شمل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معا، أما الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، حيث قسم الى ثلاث مباحث المبحث الاول تضمن تقديم لمديرية الخدمات الجامعية جيجل، والمبحث الثاني تطرقنا الى مجموع إجراءات وأدوات الدراسة، اما المبحث الثالث قد قمنا بتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة تصورات العاملين حول البيرة التنظيمية التي يعملون بها، او الصورة الذهنية التي يشكلها العاملون عن ثقافة منظماتهم¹

اداء الموارد البشرية قدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية واضحه المعالم في اقل جهد واقل تكلفة².

¹ خليل عوض القيسي، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية، الاردن، 2019، ص 22.

² نبيل الحسني النجار، إدارة الموارد البشرية بين اصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الاولى، المكتبةالعصرية لإسكندرية، مصر، 2008، ص108.

الفصل الاول : ادبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي واداء الموارد البشرية

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية وأثر المناخ التنظيمي عليها.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

الفصل الأول : ادبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي واداء الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الأساسية التي يركز الباحثون في مجال علم الإدارة على دراستها فهو يعبر عن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها حيث أن هذا الأخير يلعب دورا كبيرا في توجيه السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك حيث أن خلق مناخ تنظيمي ملائم يشجع على خلق أجواء عمل هادفة توفر الاستقرار للأفراد و التنظيم و بالتالي يتحسن أداءهم.

وللتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الموارد البشرية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية وأثر المناخ التنظيمي عليها.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي :

لقد اولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لآثر المناخ التنظيمي ، إذ انه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل اطار العمل من قيم فكرية وعادات وابعاد مادية تؤثر بشكل اساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمات.

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة الا ان تحديد مفهومه لازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجالات دراسات السلوك التنظيمي.

الفرع الاول : تعريف المناخ التنظيمي :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين .

حيث أن المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم وإيضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة¹

ويعرفه القريوتي" مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"².

تعريف وكروفت: " المناخ التنظيمي مفهوم تجريدي يعتمد على التركيبات الذهنية المكونة لدى الفرد عن الشيء المدرك، وانه يعكس الأشياء التي تكون مصدر إثارة من الناحية السيكولوجية، وإن هذا الإدراك يمكن ان يتم على المستوى الفردي او المستوى الجماعي"³

أما الذنبيات فيعرفه : "هو مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل، التي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة وعضائها، من خلال فلسفة الإدارة العليا وسياسات وانظمة العمل المتبعة في المنظمة مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات"⁴.

يرى ميلتونان : " المناخ التنظيمي بمثابة دلالة لكيفية ادراك اي شخص لذلك المناخ وانه ليس واقعا موضوعيا فكل شخص يستوعب بطرق مختلفة"⁵

¹أ.عبد القادر نعمي ، أ.د.كرفس نبيل ، (تأثير المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية) ، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والنفسي -جامعة الجزائر 03 - ، الجزائر، 2018، العدد 16، صص166،167.

²د. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص169.

³أ.شافية غليظ،(اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم)،مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر،2009،المجلد (أ)،العدد 32 ،ص126.

⁴حمادي جمال ،(أهمية المناخ التنظيمي من خلال آليات التحفيز واثاره على أداء الأفراد -دارسة متمحورة حول المنشآت الرياضية في الجنوب)،مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية لرياضية والفنية، الجزائر 2015 ،العدد السابع،ص30.

⁵أ.بن صافية فاطمة الزهرة، (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي) ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، الجزائر،2014،المجلد 01،العدد03، صص11،12.

وقد عرفه القاموس الدولي للإدارة: "المناخ التنظيمي هو الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المدبرون والموظفون معا داخل المنظمة"¹

من مجمل التعاريف السابقة وعلى اختلاف مداخل تصنيفها وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للمناخ التنظيمي ،

يمكننا تحديد مفهوم اجرائي لهذا الأخير: "هـ مجموعة الخصائص والسمات التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يدركها ويشعر بها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، هذه الخصائص و السمات قابلة للتغيير الزمن مما يجعل المناخ التنظيمي يتميز بدرجه من الثبات النسبي .

وفي ضوء المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي والمفهوم الاجرائي له يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

- يتكون مناخ المنظمات من العديد من الابعاد التي تتفاعل داخله ،لتظهره في شكل صحيح او غير صحيح ،وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، او قد يؤدي الى هروب العناصر ذات الكفاءة منه.
- ان المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.
- إن المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى ان خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي ،إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بمتغيرات عديدة.²
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية المادية وغير المادية التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي.
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك فمن خلاله نستطيع التنبؤ بمخرجات السلوك مع امكانية توجيه وإثارة نوع السلوك المراد الوصول اليها.³
- يؤثر المناخ التنظيمي في شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم.
- لا يقتصر المناخ التنظيمي على تصرفات القيادة الإدارية فحسب بل يشمل متغيرات وابعاد تنظيمية اخرى مثل الهيكل التنظيمي ،الحوافز ،العلاقات بين العاملين
- ومن المهم الوقوف عليها لفهم وتحليل سلوك العاملين.⁴
- المناخ التنظيمي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية لما له من تأثير أساسي وقوي على دافعية الأفراد العاملين، وادائهم ورضاهم الوظيفي عن العمل.

¹أ.بليح عائشة، (المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي)،مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، العدد الاول،ص117.

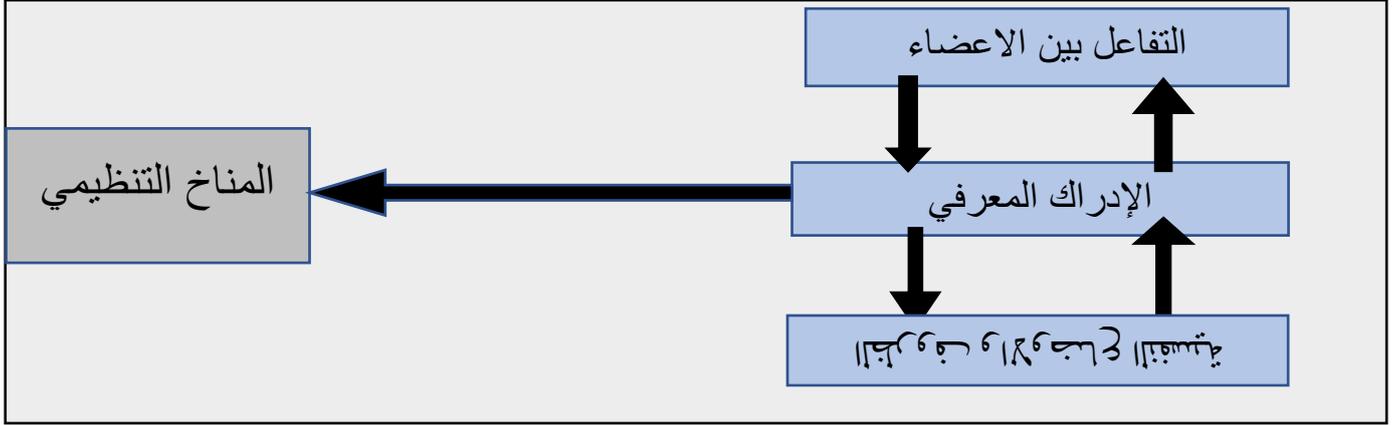
²قبوق عيسى ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل- دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر، 2007،ص75.

³سيفي يوسف، (مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي)،مجلة التدوين لجامعة وهران 02 محمد بن احمد مخبر الأنساق. البنيات. النماذج والممارسات، الجزائر، 2019، المجلد 01،العدد 12، ص355-375.

⁴محمد بن سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة ،مذكرة مكملة لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013،ص16-18.

- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط¹.
- عناصر المناخ التنظيمي من الممكن قياسها، فهي تشكل في مجموعها البيئة النفسية والتي تؤثر في مجموعها على دوافع واتجاهات الافراد، ويختلف هذا التأثير على الافراد باختلاف مدركات الافراد انفسهم².

الشكل رقم (1,1): آليه التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي



المصدر: ابراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجوده مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة عينه من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص07.

يوضح الشكل رقم (1,1) : كل من ادراك الفرد المعرفي والايوضاع النفسية يصبان في نقطة واحدة وهي التفاعل بين الأعضاء داخل المنظمة، وانه نتيجة هذا التفاعل ينتج المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى أن تفاعل الافراد في ما بينهم و نوع وكم مدركاتهم المعرفية المكتسبة داخل وخارج المنظمة يعطي نظرة عن نمط المناخ التنظيمي السائد³.

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، يمكن اظهار اهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

¹ بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل-، الجزائر، 2015، صص56،57.

² ابراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجوده مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- دراسة عينه من الجامعات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، صص07.

³ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة مكملة لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة -، فلسطين، 2006، ص19.

- ✓ تعتبر دراسة المناخ التنظيمي طريقه لتحديد مدى ادراكات المناخ، اي الابعاد الأساسية للتنظيم وحالة الملائمة للمحيط.
- ✓ المناخ التنظيمي يقوم بتحديد مجموعة الظروف التي تعمل على إثارة أو كبح تشكيلة واسعة من الحالات التحفيزية، مما يتطلب من المسؤولين احداث تغيير في دافعية العمال، وبالتالي التأثير على أدائهم وهذا عن طريق إدخال تعديلات في المناخ التنظيمي¹.
- ✓ يعد المناخ التنظيمي عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الواجب بين اهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، لأن فعالية اي تنظيم ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته في ذلك العمل، باعتباره العنصر المؤثر والفاعل في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة².
- ✓ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الاخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحيه تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.
- ✓ شعور العاملين بان العمل يوفر فرصا لتطوير الذاتي لان فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال الاستعمال العقل وفرصا للإبداع والتطوير³.
- ✓ إنفاعلية العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين.
- ✓ ان توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة، إذ يمثل المناخ التنظيمي طريقا شائكا او طريقا سالكا⁴.
- ✓ تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى مساهمته في تعزيز الحالات النفسية الجيدة وكذا حل المشاكل الاجتماعية للعاملين، الامر الذي يرفع من درجة ولاء الأفراد نحو التنظيم⁵.
- ✓ يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الافراد.
- ✓ دراسة المناخ التنظيمي وتشخيصه تساعد في تحسين الإنتاجية و تحقيق الاستقرار، فضلا عن تأثيره على ردود افعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم.
- ✓ يعبر عن جو العمل داخل المنظمة له تأثير كبير على تدعيم ومساعدة الموارد البشرية في تحسين ادائهم الوظيفي⁶.
- ✓ وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الاداء بشكل متكامل.

¹ عيسى قيقوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

² د. مزباني الوناس، ابعاد المناخ التنظيمي في الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر 2016 العدد 23، ص ص 88-89.

³ د. خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصره"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع 2009، الأردن، ص ص 257-258.

⁴ د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 18-30.

⁵ إبراهيم عاشوري، مرجع سابق ذكره، ص 12.

⁶ نوال الأحوال، زاهية بركان، اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 2020، المجلد 11، العدد 01 الجزء الثاني، ص ص 267-268

✓ هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الافراد وبين العوامل الخارجية.

✓ يساعد الأفراد على فهم وتغيير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري.¹

إذا فالاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي السائد في مديرية الخدمات من طرف الإدارة من شأنه أن يعزز العلاقات داخلها، ويسهم في توفير ظروف العمل الملائمة لأداء العمل بطريقة أفضل ، الامر الذي من شأنه أن يوجه الطاقات البشرية نحو تحقيق الاهداف بالكفاءة والفاعلية اللازمين.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي :

هنالك تمايز واسع بين الباحثين في استخدامهم للأبعاد التي من خلالها يتحدد نمط المناخ التنظيمي وكذلك بالنسبة لأنواعه ، ورغم ذلك فهناك محاولات كثيرة من باحثي المناخ التنظيمي يمكن على اساسها قياس المناخ التنظيمي في أي منظمة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها .

الفرع الأول: ابعاد المناخ التنظيمي:

هنالك خلافات واسعة بشأن أي الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي، وترجع هذه الاختلافات في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها وحسب المقاييس والمداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي (موضوعية أو نوعية)، الأمر الذي جعل من الصعب التوصل الى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات.² تتمثل ابعاد المناخ التنظيمية المتوافقة مع هذا البحث في ما يلي:

أولا: الهيكل التنظيمي :

- هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، والذي يسمح بتوضيح التقسيمات والوحدات الرئيسية والثانوية التي ترتبط بمختلف الاعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة والذي من شأنه تحقيق فاعلية المنظمة³.
- المناخ التنظيمي هو نمط إحداث الأنظمة الفرعية من وحدات وأقسام⁴.
- يدل المناخ التنظيمي على المستويات الإدارية ويحدد نمط السلطة واتخاذ القرارات⁵.
- يعتبر وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، كما أنه يساهم في تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات ، وتحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف العاملين⁶.

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة ،المكتبة العصرية ، 2007 ،ص ص 12-13.

²أ. فريد راهم، (المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات-somiphos-)، مجلة الحقيقة ، الجزائر، 2018، العدد 42 ، ص ص 215-216.

³أ. شافية غليظ ،مرجع سابق ذكره ، ص 129.

⁴أ.دخيسر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص262.

⁵د.واصل المومني ، مرجع سابق ذكره ، ص35.

⁶أبراهيم عاشوري ، مرجع سابق ذكره ، ص20.

- الهياكل التنظيمية على اشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة واتاحه الفرصة للإبداع¹

بصفة عامة فان الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، ومساهمته في تبسيط اجراءات العمل وانسيابية القرارات والأوامر التي تتحقق ب" مدى ثبات الهيكل التنظيمي او مدى التغيير فيه"².

ثانيا: نمط القيادة واتخاذ القرارات :

□ تعد القيادة من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لكونها هي المسؤولة عن حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الانساني بين العاملين بهدف كسب ولاء والتزام وانتماء العاملين داخل التنظيم من اجل تجسيد الأهداف المراد تحقيقها وانجازها³.

- نمط القيادة هو قدرة التأثير التي يستخدمها القائد لأقناع مرؤوسيه على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون لتحقيق أهداف المنظمة⁴.
- لأسلوب القيادة تأثير مباشر على سلوك ونتاجية جماعات العمل .
- يجب أن يكون متخذ القرار على علم بالمشاكل التي توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم⁵.
- قام فرانسيس ليكرتب التمييز بين أربعة نماط للقيادة، وأوضح أن انسب نمط قيادي هو النمط المشارك الديمقراطي حيث يكون للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الاهداف العامة للعمل، ويتبع اسلوب الملاحظة العامة ويراقب من خلال الإشراف الدقيق اثناء العمل، يهتم هذا الاسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشاكلهم ويشجعهم ويتيح لهم الفرصة للإبداع والابتكار ويفوض لهم السلطة⁶.
- نمط القيادة يؤثر في فعالية وقدرة الجماعة وكذلك على درجة تقبل افرادها لفكرة الانتماء اليها⁷.
- نجاح القائد في أداء عمله وكفاءته في تحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية التي يشرف عليها يتوقف إلى حد كبير على قدرته في توفير المناخ التنظيمي الملائم لتدفق المعلومات، ووفرته بين أجزاء التنظيم المختلفة، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها ان تدفع العاملين نحو إنجاز المهام في أقل وقت وأقل تكلفة وبأحسن طريقة⁸.

¹د.محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن،

2004،ص307.

²هادف رانيا وآخرون ، المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية ، مجلة التراث ، المجلد 01،العدد 29 ،ص 560.

³أ. شافية غليظ ،مرجع سابق ذكره ، ص129.

⁴يوسف حوباد ،هنا بوحارة،(المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان)، مجلة روافد الدراسات والابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية الجزائر 2021 المجلد 05، ص407.

⁵د. علي السلمي ، السلوك الانساني في الإدارة ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 2008 ، ص 295-301.

⁶د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، بدون طبعة ، جامعة المنصورة ، 2004 ، صص213-214.

⁷شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، فلسطين، ص39.

⁸د.علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار غريب للطباعة ،مصر،1988،ص295.

□ ان اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد على اتخاذه في التوقيت المناسب، واهمها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب ان يمر بها ،وتجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثره، وتحديد مدى تحقيقه للمصالح العامة للمنظمة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عنه او تعديله اذا ثبت فشله، كما ان إهمال المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي الى إيجاد مناخ تنظيمي سلبي ، مما يؤثر سلبا على مكونات المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية¹. تعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي للعاملين وتخفف من وجود الصراعات داخل المؤسسة² هذا العنصر بالغ الأهمية اذ يمنح للعاملين فرص ابداء الرأي، الأفكار والاقتراحات كل هذا من شأنه ان يؤدي الى تحسين طرق العمل³. الافراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم مما يعود بالفائدة على المنظمة⁴

ثالثا العلاقات والاتصال

□ تعتبر النظرية المعدلة العلاقات في العمل من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردي والتنظيم، فاذا كانت العلاقات تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة، وبالعكس اذا كانت العلاقات تنافسية او اذا وصلت الى مرحلة الصراع فان ذلك يقلل من فعالية وكفاءة التنظيم. ان نوع العلاقات بين الافراد في التنظيم له تأثير واضح وشديد على نفسية الاعضاء وشعورهم وبالتالي على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية⁵

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة، اضافة الى العلاقة بين اقسام المنظمة وادارتها المختلفة ، وهذه العلاقات الداخلية اما ان تكون صاعدة او نازلة، ايجابية او سلبية، مرنة او متوازنة او تسلطية من قبل الرؤساء ، كما ان هذه الخصائص التي تشكل بيئة العمل تؤثر على درجة ايجابية او سلبية المناخ التنظيمي، اذا تميزت العلاقات السائدة بين الموظفين بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على اداء الموظفين والعكس صحيح⁶.

□ الاتصال عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء قد تكون الاتصالات خاصة وقد تكون عامة، قد تكون تنازلية أو تصاعدية أو أفقية، كما ان نمط الاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص ابداء الراي والتعلم والتطور كذلك يحدد الاتصال نوع السلوك الانساني داخل المنظمة ، فالالاتصال

¹فراح خالدي وأخريات ، (اثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية ام البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، 2021، المجلد 06، العدد 02، ص232.

²د. واصل جميل المومني ، مرجع سابق ذكره ، ص37.

³أ، شافية غليظ ، مرجع سابق ذكره ، ص 130.

⁴د. سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة – الفلسفة ومداخل العمل الجزء الاول -، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010، ص28.

⁵د. علي السلمي ، مرجع سابق ذكره ، 2008 ، ص291-297.

⁶شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكره ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية لعلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2009، ص 31.

عبارة عن ظاهره اجتماعيه تعمل على تقليص الفجوة وتقريب وجهات النظر بين القوى العاملة في المنظمة وبين ادارتها العليا¹

ونقصد به " مدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل و مدى سهولة و صعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"².

الاتصال الواضح والمنسق والمبني على الثقة يشكل عاملا مهما في تخفيض الضغوط في المناخ التنظيمي للمؤسسة،³.

انسيابية الاتصالات تعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات⁴

نمط الاتصال السائد يحدد نوع المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، لان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء⁵.

نجاح و استمراريه وبقاء اية منظمة مرهون بمدى تفاعلها واتصالها المستمر بمكوناتها وعناصر البيئة المحيطة، لذلك فوجود نظام اتصال سليم امر ضروري⁶.

يعتمد التفاعل الانساني في المنظمة على ديناميكية الجماعة من خلال التفاعل بين افراد المنظمة والتفاعل بين الجانب الفني المتمثل في العمل وخطواته واساليبه واجراءاته وتقنياته ومختلف التكنولوجيا المستخدمة فيه، والجانب الانساني المتمثل في دوافع الافراد وعلاقتهم واهدافهم وقيمهم ومختلف العناصر المؤثرة في سلوكهم فكلما كان هذا التفاعل ايجابيا كان ذلك في صالح الطرفين المنظمة والافراد⁷.

رابعا الحوافز والعوائد

□ تعرف الحوافز على انها وسيلة اشباع حاجات ويمكن استخدامها لإثارة وتوجيه سلوكي معين⁸.

الحافز عامل خارجي من البيئة المحيطة اي محرك خارجي للسلوك والحوافز هي عوامل تحت الفرض للتصرف مثل الاجر وتساعد بذلك في اشباع الحاجات⁹.

¹شوقي ناجي جواد السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص39-43.

²، عيسى قيقوب، مرجع سبق ذكره، ص169.

³عدنان نبيلة، ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020، ص31.

⁴، رايح عائشة، (المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي)، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016 العدد الاول، ص119.

⁵أشافية غليظ، مرجع سبق ذكره، ص129.

⁶أ.محمد المحمدي الماضي، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة السادسة، دار المقاصد القاهرة، مصر، 2016، ص262.

⁷أ.فريد راهم، مرجع سبق ذكره، ص216.

⁸بريشان معروف جميل، تحفيز الافراد باستخدام نظريه العدالة دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في اقليم كردستان بالتطبيق على صحيفه خابات، دار الكتاب الثقافي، ص ص 20-21.

⁹أ. د. محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق ذكره، ص ص 147-148.

كما عرفت بانها العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة الى العمل بكل قوتهم لتحقيق الاهداف المرسومة، وتتنوع الى حوافز ايجابية التي تنمي روح الابداع والتجديد، وحوافز سلبية كالعقوبات، وحوافز فردية تقدم للفرد نتيجة تفوقه في عمل معين، وحوافز جماعية تقدم لأفراد الجماعة المتفوقة في انجاز الاعمال المسندة اليها¹.

تشمل الحوافز المادية الرواتب المكافآت التشجيعية اما الحوافز المعنوية تتمثل في الثناء الشكر الاستقرار الوظيفي الاحساس باهتمام المنظمة بالعاملين².

والحافز هو دافع فطري في فترة نمو فالدافع الى الطعام في حالة الشبع يظل حافزا من حوافز الانسان التي توجه سلوكه³.

الحوافز المتعلقة ببيئة العمل والتي تتمثل فيما يلي :

- الاشراف : يجب ان تتوفر في المشرف سمات بناء كالقدرة على فهم العاملين وتأثير فيهم .
- ظروف العمل المادية: تسهم بيئة العمل الجيدة في تنميته الدافع للعمل.
- المشاركة في الإدارة: اتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات⁴.

★ العوائد هي مدعمات بيئية قد تكون ايجابية او سلبية تتبع مباشرة السلوك الذي يقوم به الفرد وتزيد او تحفظ من احتمالات تكراره⁵.

فاعليه العائد تكون بعدد مرات اخذه و قوه الاثر الذي يحدثه في الفرد ،كذلك شرطية العائد اي كلما كان العائد مشروطا بتحقيق اداء معين تزايدت فاعليته⁶.

يشير مدخل تعديل السلوك التنظيمي تفسير دافعية الافراد داخل بيئة العمل من خلال العوائد التي يمكن ان يحصلوا عليها ،كما تعتبر نظرية التدعيم ان العنصر الهام المؤثر في الدافعية هو العائد سواء كان ايجابيا ام سلبيا ،التي يحصل عليها الفرد من بيئة عمله التنظيمية كالتاج للأداء والتي نطلق عليها ايضا اسم المدعمات⁷.

تنقسم العوائد إلى قسمين هما :⁸

¹فراح خالدي وأخريات ، (اثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسه سونلغاز ولاية ام البواقي)،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، 2021 ،المجلد06،العدد02،ص233.

²خولة بوجريدة ، مريم رويح ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي مؤسسه الكاتمية للفلين بجيجل ،مذكرة مقدمه لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ،الجزائر، 2019، ص 14.

³د. ايهاب عيسى المصري ، د،طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية لعلوم للعلوم والثقافة لطبعة الاولى، 2014 .

⁴د.محمد بن دليم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الرابعة ، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض ، 2015 ،ص190.

⁵د. مهدي السامرائي ، نظريات الغرائز والدوافع و الحوافز والحاجات الإنسانية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الاردن،2021،ص346.

⁶د.طارق طه ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، بدون طبعه ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص350.

⁷د. مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص346.

⁸د.طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص349.

- ❖ عوائد لتقوية السلوك المرغوب: نجد فيها تطبيق عوائد ايجابية كإعطاء مكافأة مالية، او عدم تطبيق عوائد سلبية كعدم خصم من المرتب.
- ❖ عوائد لإضعاف سلوك غير مرغوب : تطبيق عوائد سلبية كالخصم من المرتب وتعتبر عقاب، او عدم تطبيق عوائد ايجابية كعدم اعطاء مكافآت مالية.

مما سبق يتضح أنه هناك تعدد في ابعاد المناخ التنظيمي كما انه يمكن اضافة بعض الابعاد الاخرى، وهذا يبقى امرا واردا نظرا لشمولية المفهوم وتعدد مداخل دراسته، وكل الابعاد سألفة الذكر يتباين حضورها وتأثيرها من منظمة الى اخرى بل من مستوى اداري الى اخر

الفرع الثاني: انواع المناخ التنظيمي

1. المناخ الأبوي : ويسود هذا المناخ المنظمات التي تؤكد على بعد الإنتاجية، بالرغم من محاولة القائد هنا التأكيد على الاهتمام بالعاملين الا انه يمارس دور الديكتاتور الذي يظهر بمظهر الساعي الى تحقيق الصالح العام اكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال¹.
2. المناخ الموجه الشيء المميز بهذا المناخ هو الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية، وهذا ما يؤثر نوعا ما على درجة ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي ظهور بعض المعوقات في العمل ، كما يتميز بالتوجيه المباشر من قبل المدير الذي لا يسمح بالخروج عن القواعد على ان يتم كل شيء بالطريقة التي يراها ،فهو لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه وكل ما يهيمه هو انجاز العمل².
3. المناخ المفتوح يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة مرتفعة من التعاون بينهم ،حيث يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك انفسهم من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة اخرى³.
4. المناخ المغلق يسود هذا المناخ احساس باهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عند العاملين في النظام فهم منقسمون على انفسهم وغير مترابطين ، تنهكهم الاعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة الى حد كبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون ان يولي العاملين معه اي اهتمام او اعتبار، يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين⁴.
5. المناخ العائلي هو المناخ الذي يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية، كما تسوده روح معنوية متوسطة بين العمال، المدير لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية بل على العكس من ذلك يقوم بتيسير الامور بدرجة كبيرة مما يمكنهم من تكوين علاقات غير رسمية في ما بينهم كتكوين علاقات صداقة⁵.

¹أ. خالد بوشارب بولداني ، ا.د.اسماعيل قيرة ، المناخ التنظيمي المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته، ورقة بحثية ، جامعة قسنطينة 02، ص311

²أ. شافية غليظ ، (اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم)، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2009، المجلد (أ)، العدد 32، ص ص 127-128.

³د. محمدليلم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

⁴شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-43.

⁵أ. شافية غليظ، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

6. مناخ الإدارة الذاتية يحقق حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ويتميز بارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الانفصال، انخفاض العائق، متوسط الألفة، ارتفاع الانعزالية، ارتفاع الاعتبارية، متوسط الدفع، انخفاض التأكيد على الإنتاج¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه:

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة ، والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يثار على البيئة المحيطة به ويتأثر بها ، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الافراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من اجل اداء العمل بصورة مناسبة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعه من العوامل الداخلية الخارجية التنظيمية والشخصية هذه العوامل تؤثر بشكل ايجابي او سلبي على المناخ السائد وتحدد نوعيه خصائص هذا المناخ كما تساعد هذه العوامل على تحسين المناخ من خلال العمل على التأثير فيه وتمثل هذه العوامل في

1. العوامل الخارجية

- البيئة الاقتصادية : تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي حيث تحتوي البيئة الاقتصادية على مجموعه من المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمات والعاملين فيها فندره الموارد الأولية وقلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل مجالا متعددة للتأثيرات السلبية والايجابية على المنظمة كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرا اساسيا في مجالات التأثير على المنظمة واعمالها الإدارية واهدافها²
- البيئة التكنولوجية ان عمليه ادخال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مكان العمل يحمس العاملين الى زياده التعلم واكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا مما يجعل من المناخ التنظيمي السائد مناخا يبتسم بالتعلم والتنافس نحو اكتساب المعارف والمهارات الجديدة³
- البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الافراد لمجريات الاحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الاشخاص⁴
- المشاكل الأسرية ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والابناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على اداء العاملين⁵

¹أ. راهم فريد ، (المناخ التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات somiphos)، مجلة الحقيقة، الجزائر ، 2018، العدد 42، ص217.

²بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2015، ص ص 74، 75.

³ابراهيم عاشوري مرجع سبق ذكره ، ص 32.

⁴محمد بن سليم عطيه المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵عبد المجيد اونيس ، ما تخلي ضغوط العمل والمناخ التنظيمي واداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، ص 239.

- البيئة الثقافية ويقصد بها ثقافه الافراد افكارهم وجهات نظارهم وكل القيم والمبادئ التي يؤمنون بها وتلك العوامل تؤثر على ادراكهم لمناخ منظماتهم في مناخ منظمه تعمل في بلد نامي يتعرض لقيام ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمه اخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم¹

2. العوامل التنظيمية :

- الثقافة التنظيمية: تعد ثقافه المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل واداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الافراد وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما انها تؤثر على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة²
- الهيكل التنظيمية : يعد الهيكل التنظيمي نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار ويؤدي اعتماد هيكل تنظيمي مارن عاده الى اتاحه فرصه المشاركة والابداع للعاملين اما الهيكل غير المارين فانه لا يتيح فرصه التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات غير الرسمية ولا يتعامل معها الامر الذي قد يؤدي الى صدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلبا على مناخ العمل السائد³
- القيم الإدارية تعتبر القيم التي يحملها المديرون ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لان هذه القيم تؤدي الى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات ولدورها الهام في مدى ادراك العاملين لنمط القيم السائد في المنظمة وفيما اذا كانت تسود فيها القيم الشخصية ام المؤسسية ان القيم المديرين يمكن ان تخلق مناخ من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات والسلوكيات غير المرغوبة والضارة بالمنظمة⁴
- الصراع التنظيمي تعد محافظه الإدارة على مستوى المقبول من الصراع بحيث لا يؤثر بشكل سلبي على اداء العاملين من الامور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زياده انتاجياتهم⁵
- نظام الاجور والحوافز ان تتبنى المنظمة نظام اجور عادل وحوافز وحوافز ماديه ومعنويه مرضيه يشجع الافراد المؤهلين على الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ايضا في الاستمرار بالمنظمة⁶
- اهداف المنظمة فكما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذا الادوار والمسؤوليات كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الاداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجهم⁷

¹ اراهم فريد، مرجع سبق ذكره ،ص 79 .

² بوشلاغم حنان مرجع سبق ذكره ،ص 75 .

³ ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره،ص31.

⁴ اراهم فريد فرجع سبق ذكره ، ص75.

⁵ محمد بن سليم عطيه المطرفي، مرجع سبق تم ذكره،ص22.

⁶ شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص48.

⁷ عبد المجيد اونيس ، مرجع سبق ذكره ،ص 241

3. العوامل الشخصية

- درجة المخاطرة المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى مزيد من الانجاز في حين ان المناخ الذي يتبع المنهج التحفظ او العشوائي سيدفع الى مزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الاداء¹
- قدرات الفرد ان عدم قدره الفرد على القيام بالأعمال المطلوبة منه قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته².
- الضيق والقلق والضغط والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما الا ترجمه لأحاسيس الخيبة نابغه نابغه من تفهم الشخص لمواقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصلة بها فالقلق والضيق عباره عن شعور يطرا على الفرد عندما توجد سدود بين حاجته ورغباته اي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب³.

الفرع الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

يعد ايجاد مناخ تنظيمي ملائم من اكثر العوامل اهمية في تحسين وتطوير كفاءة الاداء للمنظمة، ونظرا لكون العملية تحسيسية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفا كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير الا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها⁴.

ولذا فانه هنالك العديد من الاجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وايجاد مناخ تنظيم ملائم في ضوئها نذكر بعضها :

يجب على الإدارة ان تقوم بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم الوحدات وتجميع الوظائف ، وذلك لجعل الوظيفة اكثر معنى وتأثير ، ولان تنظيم العمل على أساس الجماعات يجعل كل فرد عضو في جماعة او اكثر يتصف بالانسجام ويتميز بدرجة عالية من التفاعل، بالإضافة الى اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال الحاقهم بدورات تدريبية وتطويرية⁵.

يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجه الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات سواء في الاطار الخارجي او الداخلي للبيئة العمل⁶.

الاهتمام بوسائل وانماط الاتصال بحيث يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

¹ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره ،ص32 .

²محمد بن سليم عطيه المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص22.

³بوشلاغم حنان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 77،78.

⁴د. بومنقار ، (استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي)، مجله ابحاث نفسيه وتربوية، الجزائر، 2016، العدد 08، ص 108.

⁵عبد المجيد اونيس، سبق ذكره ،ص 246.

⁶د. بومنقار ، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ان خلق المناخ التنظيمي الفعال يكون بشعور العاملين بالعدالة في التعامل معهم من خلال وضع انظمة عاجلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الاجور،العقوبات¹.

العدالة في التعامل مع العاملين حيث يجب على الإدارة وضع انظمة عاجلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين ، الامر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم الى زيادة انتاجياتهم وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على اساس سليم وثابت².

الاهتمام بخلق ثقافه منظمة ايجابية تساهم في خلق مناخ صحي الذي يؤدي بدوره الى الابداع والابتكار داخل المنظمة ، وضرورة الاهتمام بإدخال بعض المستجدات الإدارية داخل تنظيم ديناميكية الجماعة، وتوسيع الوظيفة واثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة، ومن ثم تحقيق الرضا عن العمل³.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية وأثر المناخ التنظيمي عليها :

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين ، و قد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد داخل المنظمة ، و إعطاءه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها ، وذلك بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك .

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته:

حظي مصطلح الاداء باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين ،فهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها التي تتمثل في اهداف الربح ، والبقاء ، والنمو ، وهو يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،لذا سنحاول في هذا المطلب توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عديد من التعاريف.

الفرع الأول :تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الاداء الوظيفي للموارد البشرية نذكر منها :

- الأداء هو باختصار انجاز هدف ، او اهداف المؤسسة ،حيث يمكن ان نعتمد على الاداء كمرجع لمعرفة الفرد بمقارنة أدائه مع الاداء الطبيعي الذي تتوقعه المؤسسة منه⁴.

- يرتبط الاداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية، أو جودة العمل ،أو الوقت المحدد للقيام به¹.

¹شامي صليحة ،مرجع سبق ذكره ، ص 54.

²بومنقار ، مرجع سبق ذكره ، ص111

³بوشلاغم حنان، مرجع سبق ذكره ص78.

⁴حسن إبراهيم بلوط:(إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي) ، دار النهضة العربية لبنان ص 360.

- هو نتاج السلوك الذي يقوم به الفرد، أي أن السلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك هي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، ومن هنا يتضح الفرق بين السلوك والانجاز والاداء ، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، حيث يمثل مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.³

التعريف الإجرائي:

-الأداء هو النتائج النهائية القابلة للقياس، والتي حققها العامل من خلال انجازه للمهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة ،وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد في ظل البيئة التي يعمل بها.

أهمية الأداء البشري:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة السلوكيات، و الإنجازات التي يقوم بها الفرد، أو الجماعة و تتمثل فيما يلي:

- يعتبر أداء الفرد ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق الاستقرار، و تحسين مركزها التنافسي.
- يعتبر الأداء مرجعا لمعرفة قدرة الفرد على أداء المهام الموكلة إليه.
- يعتبر الأداء مصدرا للرضى و يحسبهم بالفخر.⁴
- اكتشاف الحاجات التدريبية، إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، و بالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية.
- يزود قياس الأداء مسؤول إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن محصلة جميع الأنشطة، مما يعتبر مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة، وانتقالها من مرحلة إلى مرحلة.⁵

عناصر الأداء:

تتمثل عناصر الأداء في ما يلي :

*-الموظف: ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

¹ علي غربي بلقاسم سلاطينة اسماعيل قبيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2007،ص 130.
² ابراهيم محمد لمحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير ، الطبعة الاولى 2013،ص 105.
³ أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة ، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث والتطبيق ، دار النهضة العربية بيروت 1983، ص50.
⁴ راهم فريد : المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، 2015-2016 ص92.
⁵ مصطفى نجيب شايوش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، فلسطين ،2004، ص88.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

*-الوظيفة : هي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات ،تحديات وماتقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.

*- الموقف: هي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل ،الإشراف ،وفرة الموارد ،الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي ¹.

مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية.

الفعالية : هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة حيث أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تمثل الأرباح أما فنسنت 2009 فقد عرفها بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها ولكر و روبرت (wikerruibert) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة².

الكفاءة: هي أداء الأعمال بشكل صحيح والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة كما تعرف بأنها العلاقة بين الجهد المبذول و الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها اعوان المنظمة الكفاءة =المخرجات أو النتيجة المحققة/ المدخلات.

الفعالية=النتيجة المحققة/النتيجة المتوقعة أو الأهداف³.

الفرع الثاني :محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً وهو عرضة للتأثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل التي تعرف بالمحددات.

*- **الجهد:** هي القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية تتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو من المحيط الفزيائي ⁴.

*- **الإدراك:** هو تنظيم المعلومات والأشياء الواردة من خارج الفرد في نقط زمنية مختلفة وبالتالي يتشكل

القدرات الفرد : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول * القدرات (الخبرات) * إدراك الدور

¹ عيسى ابراهيم المعشر : أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية جامعة الشرق الاوسط للدراسات المالية والادارية ،الأردن ،2009، ص33.

²-ابراهيم محمد لمحاسنة مرجع سبق ذكره ، ص109.

³-عبد الراري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصبار : إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع عمان 2008، ص489،

⁴بطرس حلاق: السلوك التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ، بدون طبعة : سوريا ، 2020ص125.

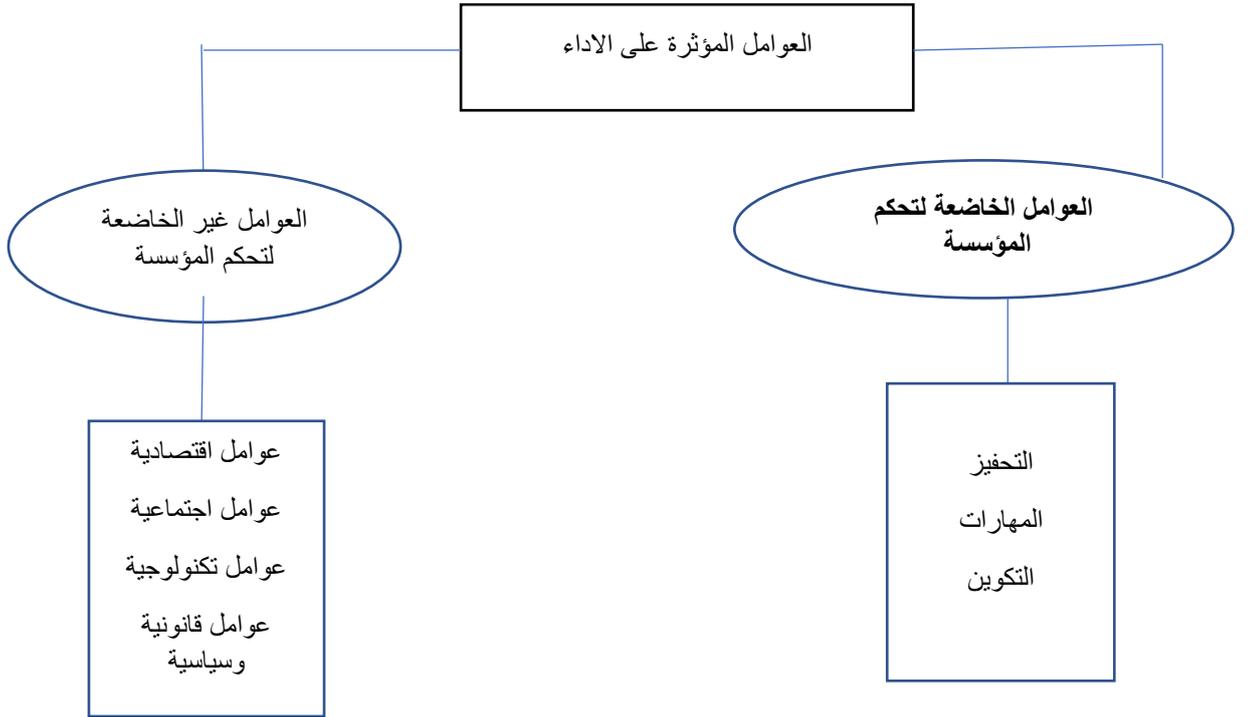
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ومن هنا نستنتج ان أداء الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدراته ومدى إدراكه للدور ، معنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي واساليب قياسه:

لا يمكن قياس الأداء و تحسينه إلا بالتعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و قد تعددت أساليب التصنيف نذكر من بينها تصنيف الدكتور عادل عشي الذي صنفها إلى مجموعتين من العوامل .

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على عادل عشي ،الأداء المالي والمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقديم، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2002 ،

أولا :العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا :

نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها و تأثيرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي فإن تحكم المؤسسة فيها يكون نسبيا و محدود إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها و دور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية و تخفيف تأثيراتها السلبية تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

التحفيز: إن التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر من اهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة حيث أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر و يؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.

التكوين: هو نقل المعارف و المهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد و قد اعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية حتى تكون للمؤسسة قدرات و مؤهلات و

مهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني و التكنولوجي و إدارة التغيرات التي تحدث داخلها و حولها
بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة و استمرارها و توسعها.

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المؤسسة.¹

المهارات: وهي في ثلاث مستويات

- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا .
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين للوضعية الأولى .
- مهارة الإبداع: تمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أنت يكون مبدعا في التعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها

ثانيا :العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

- تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها ، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى ما يلي :
- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة ، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية، تدهور الأسعار وارتفاع الأسعار فالصرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي .
 - **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين والعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالأثير الذي تمارسه تلك العناصر ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي فئات العمر الأقسام الاجتماعية ف دراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد .
 - **العوامل التكنولوجية:** تتمثل بالتغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات ، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة .
 - دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.
 - **العوامل القانونية و السياسية:** هي الأخرى عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها تتمثل في الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة لتأقلم للتخفيف من حدتها.

¹ زرنوح امحمد: (الأداء في المنظمة) ، مجلة سيبيولوجيا للدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا الجزائر، ص39 .

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.¹

الفرع الثاني: قياس الأداء:

مفهوم قياس الأداء: لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعيا و دقيقا و عادلا ينبغي على المشرف أن يتابع العامل اثناء ادائه العمل بشكل حثيث و بصورة منتظمة و يسجل ما يلزم تسجيله حول جوانب مختلفة عن أدائه²

لا بد لنا أن نفرق بين مفهوم تقييم الأداء و مفهوم قياس الأداء فإن الإداريون الذين يهتمون عملية القياس هم أقرب إلى الفشلي العملية الإدارية³

اولا: أساليب قياس الأداء : لقد تم تطوير العديد من ادوات و أساليب قياس الأداء في المنظمات نذكر منها:

المقاييس النسبية: يتم تصنيفها بحيث يقارن المقيم بين أداء المرؤوسين الذين يؤدون نفس العمل او يشغلون نفس الوظيفة و ترتيبهم على حسب جودة أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

المقاييس المطلقة: يعطي فيها المقيم قيمة لأداء الفرد بناء اعلى معايير أداء موضوعة مسبقا بصرف النظر عن أداء الآخرين .

تحسين الأداء:

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي/ خارجي) .
 - إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.⁴
- و يجب على المشرفين او المديرين اتخاذ الاجراءات و الافعال و الممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء.⁵

ثانيا :خطوات قياس الأداء:

يمكن تحديد خطوات قياس الأداء كالآتي:

¹ عادل عشي: الأداء المالي والمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقديم. رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 23-25.

² مؤمن شرف الدين : دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، 2012 ، ص 54.

³ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ، الأردن الطبعة الأولى 2006 ص206.

⁴ مؤمن شرف الدين :دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، 2012، جامعة سطيف ص54

⁵ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية ، مصر 2009 ص551.

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، و هو ما يعني تحليل، وصف، تصنيف و تقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين بها و لابد أن تكون هذه المعايير واضحة و لا تخرج عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين و التي قد تؤثر في مستوى أدائهم مثل مستوى الدافعية و الحماس للعمل.
- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل مثل عدد الطلبات و الخدمات التي يقدمها.
- النتائج التي يحققها العامل كنسبة الربح.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير بأنواعها¹

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.²

المطلب الثالث : تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية:

إن العمل على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يؤدي إلى استقرار بيئة العمل مما يحفز العاملين على الأداء المتميز و اكتشاف طاقاتهم الإبداعية .

الفرع الاول :تأثير الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر الهيكل التنظيمي احد أهم ابعاد المناخ التنظيمي الفاعلة في اداء الموارد البشرية بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات بالإضافة الى توضيح طرق العمل ، وتفعيل القرارات والتوجيهات والامور، وضمان انسيابها عموديا بين مستويات الإدارة، وتأثيره على علاقات الادوار بين الافراد ،وكلما ساهمت تلك الخصائص في الهيكل التنظيمي بالمنظمة بشكل ايجابي في مناخ التنظيمي أدى ذلك الى تأثير إيجابي مباشر في فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين بها³.

ويعتبر الهيكل التنظيمي احد الوسائل لتحقيق اهداف المنظمة ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لابد ان يتصف بالتوازن ،الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، بالإضافة حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية⁴.

يرى الكتبي محسن على ان طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والابداع، كما ان الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والذي يمكن اعتباره بمثابة اطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له ان يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، ويشجع العاملين على الاجتهاد والابداع من اجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف ، أما في حالة ما اتسم

¹ نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2011، ص 166 167

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2014 ص 167.

³ راهم فريد ، مرجع سابق تم ذكره ، ص 110.

⁴ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سابق تم ذكره ، ص 54.

تنظيم منظمة بسياسات وقواعد واجراءات متشددة غير مرنة فان هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر¹.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرية السلبية الى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة كما تقلل من حماس العاملين و الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء الى المرؤوسين وبذلك تتأثر قدره المنظمة على تنميه قدرات ومواهب الافراد العاملين بها في الهيكل التنظيمي ومدى عدم جودته يؤثر بشكل مباشر في عمليه الابداع الاداري².

الفرع الثاني: تأثير نمط القيادة واتخاذ القرارات على الاداء الوظيفي للموارد البشرية

للأداء الوظيفي علاقه ارتباطية بأسلوب القيادة المتبع لان أغلب الاتصالات الحاصلة تكون بين جميع المستويات المهنية، وبالتالي تظهر صورة النجاح او الفشل من خلال قياس مستوى النتائج المتحصل عليها، كما ان اهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار الاوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي هو امداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في انفسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية³.

تمثل القيادة محور مهما في العملية والممارسات الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسه متكاملة تعطي للمنظمة النجاح اذا ما اتقنت بكفاءة⁴.

ان للنمط القيادي الأهمية الاولى في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي مثلا القيادة الاوتوقراطية التسلطية تحد من مبادرات العاملين وتسلبهم المشاركة في اتخاذ ، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع الى التفرد به في توحيد المجموعة وربط اهداف الفرد بأهداف المنظمة⁵.

ان الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمراريه نجاحها، وتطوير دافعية الافراد لممارسة سلوكيات ابداعية، و تعزيز قدرات المنظمة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات تثير همم العاملين وتحفزهم على تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية⁶.

كما ان اهمية المشاركة في صنع القرار تبرز من خلال جعل القرارات اكثر واقعية، واكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها، كما ان دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتبع قدراتهم وتتوسع مدركاتهم⁷.

المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي الى الاخلاص والتفاني في العمل ، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة كما يؤدي الى تربية إطارات جديدة من القادة الاداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات¹.

¹عبد المجيد اونيس ، مدخل ضغوط العمل والمناخ التنظيمي واداء العاملين، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية ، 2013 ، ص 312-314 .
²كمال بوالشرش ،(مقارنة نظرية لوصفي اداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019، المجلد 30، العدد 05، ص ص 46-47.
³كمال بوالشرش ، مرجع سابق تم ذكره ، ص46.
⁴عبد المجيد اونيس ، مرجع سبق ذكره ، ص317.
⁵راهم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 111،112.
⁶محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سابق ذكره ، ص56.
⁷شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أ محمد بوقره بومرداس ، مذكوره ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد بوقره، الجزائر ، 2009، ص114.

تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أي النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر الذي يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإشراك كافة العاملين في المنظمة لاتخاذها².

الفرع الثالث: تأثير العلاقات والاتصالات على الاداء الوظيفي للموارد البشرية

يتكون المجتمع المنظم من مجموع العاملين والاداريين وهدفهم العام ان يثمر تعاونهم في توفير المناخ التنظيمي الذي تتحقق من خلاله الاهداف المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية بين افراد المجتمع³.

العلاقات في المنظمة تنشأ وتتشكل نتيجة لتفاعل عدة عوامل في المنظمة، إضافة الى تأثيرها بسمات والخصائص الشخصية للرؤساء والعاملين إلى حد كبير، تسهم في صورتها الإيجابية في تحفيز العناصر الأخرى للمناخ التنظيمي نحو التفاعل الإيجابي، كما ان تشكل بذاتها حافزا للعاملين نحو تطوير ادائهم بغض النظر عما يكشف المناخ التنظيمي عن سلبيات اما اذا كانت هذه العلاقات تغلب عليها السلبية، فان تأثيرها السلبي لا يدور في مجالها فحسب بل يكون مضاعفا من حيث تحفيز ورفع معدلات الصراع والتنافس والتنازع الاختصاصات في المنظمة، الامر الذي يؤدي الى ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالتوتر والصراع⁴.

تسهم الاتصالات بصوره فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هنالك خاصية ايجابية اضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني ان هنالك خلا في المناخ التنظيمي، الاتصالات هي الجهاز العصبي للتنظيم وهي تؤثر في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيم جيد. والاتصال الجيد هو اتصال الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرصة ابداء الراي والتعلم والتطوير⁵.

جميع العمليات المنجزة داخل المنظمات تحتاج الى نمط اتصال معين، وبالتالي فجوهره الاداء تحتاج الى اتصال فعال يضم جميع البيانات والمعلومات المهمة، ومن بين اهم مظاهر علاقه الاتصال بالأداء هي ان الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل، كما انه يتفهم ادوار الآخرين⁶.

للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والاداء التنظيمي الوظيفي فهو يمكن من خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار، لأنه أداة اجتماعية يتم من خلالها التقاهم بين الافراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والافكار بغرض تحقيق الاداء المستهدف، كما ان كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما ان انماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها ان تخلق مناخ تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد، وتنشيط دورهم وادائهم في مجمل العمليات الهادفة⁷.

الفرع الرابع: تأثير العوائد والحوافز على الاداء الوظيفي للموارد البشرية

¹ عبد المجيد اونيس، مرجع سبق ذكره، ص341.

² كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ راهم فريد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴ محمد عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص103.

⁶ كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁷ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص55.

تعتبر العوائد والحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وعلى اختلاف أنواعها وأشكالها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءاتهم الإنتاجية، كما تقوم بزيادة درجة رضاهم عن العمل وتعمل على رفع روحهم المعنوية، والعاملون بصفة عامة تتأثرهم حوافز مختلفة في أوقات مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تحاول التعرف على حاجات العاملين لديها، ومحاولة إشباعها بأساليب تحفيز تتلائم والموقف، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل العوائد لعمالها في سبيل الحصول على أحسن الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستوى الأداء المرغوب¹.

تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادته الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تمثل المؤثرات التي تدفع الموظف لأداء العمل بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية².

كذلك إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، وإن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادته فاعلية وإنتاجية المنظمة³.

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود المناخ التنظيمي من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء⁴.

يمكن القول إن للحوافز والعوائد علاقه ارتباطية قوية برفع مستوى أداء الأفراد والجماعات بعد تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لديهم، والرغبة في العمل وتنمية القدرات، واستخدامها لا يكون إلا بعد وجود عدالة تنظيمية متمثلة أساساً في التحفيز الجيد الذي يخلق آثاراً تتماشى وأهداف المنظمة والأفراد⁵.

¹ راهم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

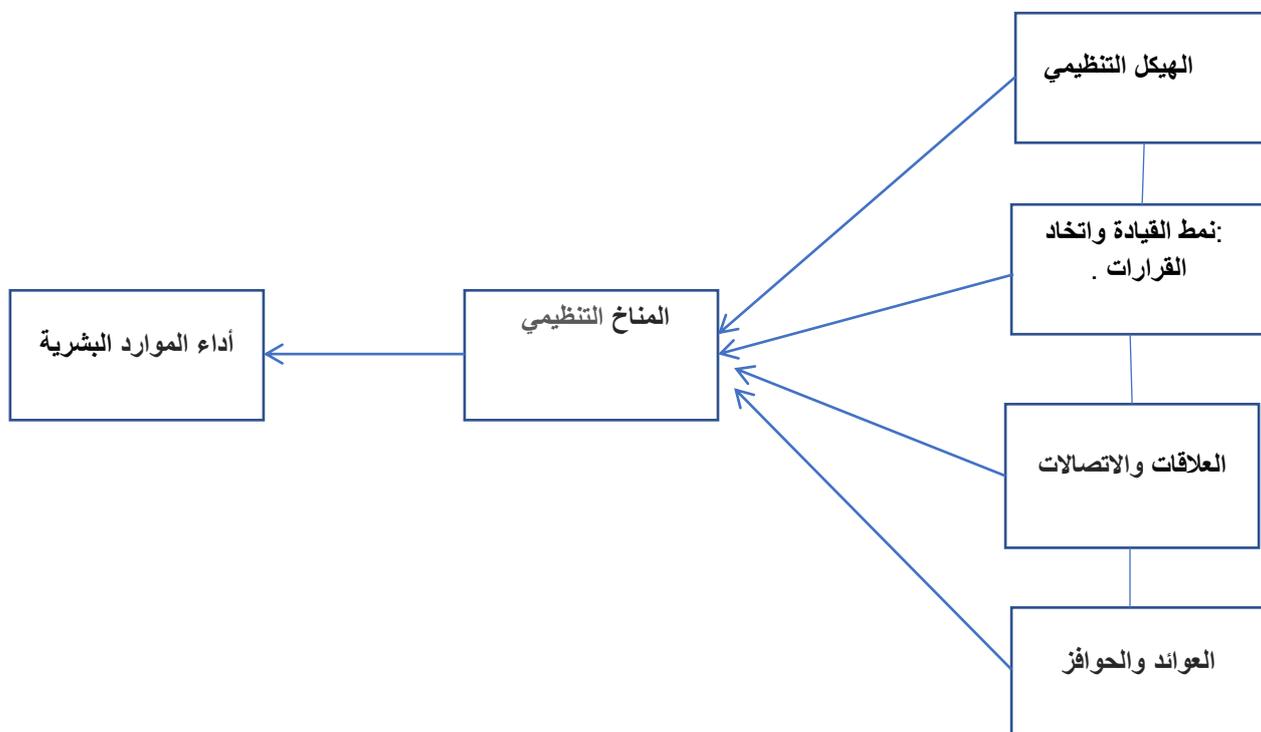
² شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

³ عبد المجيد أونيس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 347، 348.

⁴ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

⁵ كمال بوالشرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

الشكل رقم: تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية.



المصدر : من اعداد الطالبتين راهم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 110،120.

المبحث الثالث : أدبيات الدراسة التطبيقية

من خلال بحثنا في المكتبات والأنترنت صادفنا الدراسات التالية

المطلب الاول : الدراسات العربية

1. دراسة محمود عبده الرحمن ابراهيم الشنطي تحت عنوان **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة-**، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بوزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 620 موظف تم اختيار من بين 3363 موظفا وهو العدد الاجمالي للموظفين ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها :
 - توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية
 - وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في وزارة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الاداء.
2. **دراسة عيسى قبقيب بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مقال نشر بجريدة جامعة العلوم الإنسانية محمد خيضر بسكرة، 2008. أجريت الدراسة على عينة حجمها 492 عاملا ،وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي- الاتصال- اتخاذ القرار التكنولوجي) في أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لها أثر كبير في أداء العاملين.
3. **دراسة شامي صليحة بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حاله جامعة محمد بوقرة بومرداس وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2009**، وقد هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الموجبي، أجريت الدراسة على عينة حجمها 57 موظف بالجامعة ، وقد توصلت الى ان عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على اداء الوظيفي للعاملين اما سلبا او ايجابا .
4. **دراسة جواد خالد بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة بالجزائر**، وهي عبارة عن مقال منشور بمجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 2010. هدفت الدراسة إلى البحث والوقوف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية ، وقد توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

5. **دراسة فريد راهم** بعنوان المناخ التنظيمي واثره على اداء الموارد البشرية دراسة مقارنة بين شركة المناجم الفوسفات بالجزائر -SOMIPHOS-، شركة فوسفات قفصة بتونس-CPG- والمكتب الشريف للفوسفات المغرب -OCP-، 2015، هدفت الدراسة الى التعرف على نمط المناخ التنظيمي واثره على اداء الموارد البشرية في كل من شركة مناجم الفوسفات الجزائرية-SOMIPHOS-، ومستوى أداء مواردها البشرية. ثم العلاقة التي تربط المتغيرين، ومقارنته بالمناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في كل من شركة الفوسفات قفصة التونسية-CPG- والمكتب الوطني الشريف للفوسفات المغرب-OCP-، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة وتحليل ابعاد المناخ التنظيمي، وقد اظهرت الدراسة ان نمط المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات الجزائرية مغلق، وان مستوى الاداء الوظيفي فيها متوسط مائل الى الضعيف، وفي شركة فوسفات قفصة تبين ان المناخ التنظيم السائد فيها محايد يميل الى الانغلاق، كما وجد ان المستوى الاداء البشري فيها كان متوسطا، كما وجد ان المناخ تنظيم السائد في المكتب الشريف للفوسفات يقع في المستوى المحايد المائل للانغلاق، وكان مستوى اداء العاملين فيها متوسطا ايضا، اما في ما يتعلق بالتأثير العوامل الشخصية فقد توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك العاملين لواقع المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث عدا في بعد متغير المستوى الدراسي بالنسبة لمناخ التنظيمي في المكتب الشريف للفوسفات.
6. **دراسة عبد القادر نعمي وكرفس نبيل** بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، وهو عبارة عن مقال منشور في مجلة علمية دولية محكمه تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي **جامعه الجزائر 03، 2018 جوان**، هدفت هذه الدراسة الى معرفه تأثير المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف في الجزائر العاصمة، وذلك بأخذ عينة مسحية 30 من مدراء ورؤساء المصالح، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث مراد القيام به، فقد توصلت الى ان عدم تجاوب افراد العينة في جميع فرضيات الدراسة، وان المناخ التنظيمي لا يؤثر على اداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف حسب عينة الدراسة.
7. **دراسة سمير سليمان الجمل واسراء خالد عمرو** بعنوان واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، وهي عبارة عن مقال منشور بالمجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية 2021، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة 60 موظف، وقد توصلت الدراسة الى ان المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد كان مرتفعا، كما تبين ان مستوى أداء العاملين جاء مرتفعا، وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Lars putter , organizational climate and performance (the relation climate and performance and an investigation norganizationa between climate ,graduation thesis master of the antecedents of organizational of science in management of the homology , faculty of technology policy and management , Delft university of technology , 2010, Hollande , هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء التنظيمي في شركة كبيرة متعددة الجنسيات ، الى جانب ذلك اختبار تأثير الدعم الاداري وحجم الوحدة التنظيمية على ادراك المناخ تنظيمي، في المجموع اجريت الدراسة على عينة من 49 عاملا، توصلت الى ان المناخ التنظيمي يأثر بشدة في دعم الإدارة وان العلاقة بين حجم الوحدة التنظيمية والمناخ التنظيمي يتوسطها دعم الإدارة.
2. دراسة Mahadevan Ananthalakshmi بعنوان A study on the impact of climate on employee performance in a Malaysian organizational consultancy وهو مقال منشور international journal of accounting and business management 2017, هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على اداء الموظف في شركة استثمارية ماليزية على عينة حجمها 45 عامل بالشركة، نوع العينة عينة احتمالية، توصلت هذه الدراسة الى ان جميع ابعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذا البحث لها تأثير ايجابي قوي على اداء الموظف بالشركة الاستثمارية الماليزية .
3. دراسة Abdulrahman ,Ali at all Salah Manal بعنوان The impact of perorces (a fieldstudy on employees organizational on the human workingat the Aqaba company for managing and operating ports) 2019. هدفت هذه الورقة لأثبات وجود تأثير للمناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في شركه العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ، وبالتالي فان الهدف الرئيسي من الورقة هو قياس تأثير المناخ من خلال استبيان وزرع على عين حجمها 56 من العاملين بشركة محطة حاويات العقبة توصلت الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
4. دراسة Anthony Frank obeng وآخرون ، تحت عنوان climate organizational role of harmonious and job performance :investgating the mediating role leader-member exchange and work passion and the moderating coaching ، وهي عبارة عن مقال منشور sagepup. Com /home/ sgo. journals. ، 2021، هدفت الدراسة الى البحث في تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي، وقد توصلت الى ان شغف العمل المتناغم متوسط جزئيا في المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الوظيفي، وان التدريب كمارسة ادارية عمل بشكل ايجابي فيالعلاقة بين مناخ تنظيمي والاداء الوظيفي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة وتنوع البيئة التي اجريت فيها تلك الدراسات تبين أن هناك اوجه تشابه ووجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويمكن ابراز اهمها على النحو الاتي :

اوجه التشابه :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- استخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
- تشاركت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات spss.

اوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان كون الدراسة اجريت في مديرية الخدمات الجامعية –جيجل – من السنة الجارية 2022/2021 ، بينما الدراسات الاخرى اجريت في بيئات عربية واجنبية .
- اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث حجم العينة إذ اجريت على عينة حجمها 50 عامل ينتمون لمديرية الخدمات الجامعية –جيجل- أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة فمنها ما هو اقل او اكبر من عينة الدراسة الحالية ويتراوح قطاعها بين العام والخاص.
- تناولت دراستنا ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل ، نمط القيادة واتخاذ القرارات ، العلاقات والاتصال ، الحوافز والعوائد). في حين أن الدراسات السابقة تطرقت لأبعاد اخرى اضافة الى الابعاد المذكورة سابقا.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث أساسية عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها.

حيث تناول المبحث الأول المناخ التنظيمي مفهومه أبعاده، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه

أما المبحث الثاني فقد تناول الاداء الوظيفي للموارد البشرية مفهومه ، عناصره ، محدداته والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى اثر أبعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية أما المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة باللغتين العربية والاجنبية التي عالجت المتغيرين معا.

الفصل الثاني: دراسة حالة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في
مديرية الخدمات الجامعية - جيجل -
المبحث الأول : تقديم مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-
المبحث الثاني : إجراءات وأدوات الدراسة
المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى تقديم صورة عامة حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كما تطرقنا إلى تأثير بعض عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين من الناحية النظرية تأتي أهمية الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين و ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي ركزت على عينة من العمال في مديرية الخدمات الجامعية - جيبل-

ولتحقيق هدف هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى:

المبحث الاول : تقديم مديرية الخدمات الجامعية -جيبل-

المبحث الثاني : إجراءات وأدوات الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

المبحث الأول : تقديم مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة و هي مديرية الخدمات الجامعية - جيجل- من خلال التعرض لنشأتها وتعريف موجز لها ، وذكر مختلف مهامها واهدافها مع التعرض لهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة وتعريف مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-

سنتطرق في هذا المطلب لنشأة مديرية الخدمات الجامعية جيجل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تعريف موجز لها.

الفرع الأول : نشأة مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- :

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي 95-84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 3-312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 ، افتتحت مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- في جويلية 2005 وقد كانت هناك إقامتين موجودتين اصلا اصبحتا بعد هذا التاريخ تابعتين لها وهما : الاقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمان والاقامة الجامعية بوخرص حسين وفي 03 نوفمبر 2007 افتتحت الاقامة الجامعية تاسوست 01 وفي جويلية 2008 افتتحت الاقامة الجامعية تاسوست 02 وفي شهر جويلية 2009 افتتحت الاقامة الجامعية تاسوست 03 وتاسوست 04 وذلك تصبح مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- تسيير 06 اقامات جامعية ، اثنان بالقطب الجامعي جيجل واربعة بالقطب الجامعي تاسوست.

الفرع الثاني : تعريف مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشمل على مجموعة من الاقسام تقوم بالإشراف ومتابعة برامج وانشطة المصالح والاقامات التابعة لها .

المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية الخدمات الجامعية-جيجل:

سنتعرض لمختلف مهام واهداف مديره الخدمات الجامعية جيجل بمختلف مصالحها

الفرع الأول : مهام مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-:

تشتمل مديرية الخدمات الجامعية على مجموعة من الأقسام هي :

- قسم المراقبة والتنسيق : والذي له الدور الرئيسي في مراقبة مختلف النشاطات والخدمات التي تقدمها الإقامات الجامعية إضافة إلى التنسيق فيما بينها وبين مختلف الإقامات الجامعية.
- قسم المنح : ويقسم بضمان حصول الطلبة على المنح الخاصة بهم وكذا ضمان متابعتها طيلة فترة دراسة الطالب .
- قسم المواد البشرية : ويعني هذا الاخير الاهتمام بالموظف على مستوى كل من مديرية الخدمات الجامعية وكذا الاقامات الجامعية ، حيث تضمن التكفل وتتبع مساره المهني وكل ما يتعلق به من توظيفه ، التكوين ، الترقيّة إلى غاية تقاعده .

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيجل-

- قسم المالية والصفقات العمومية : يهتم هذا القسم بمختلف المشاريع والانجازات الخاصة بالإقامات الجامعية بما فيها المطاعم ، النقل ، قاعات الرياضة ، الترفيه ، النوادي وكذا رواتب المستخدمين .

الفرع الثاني : أهداف مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-:

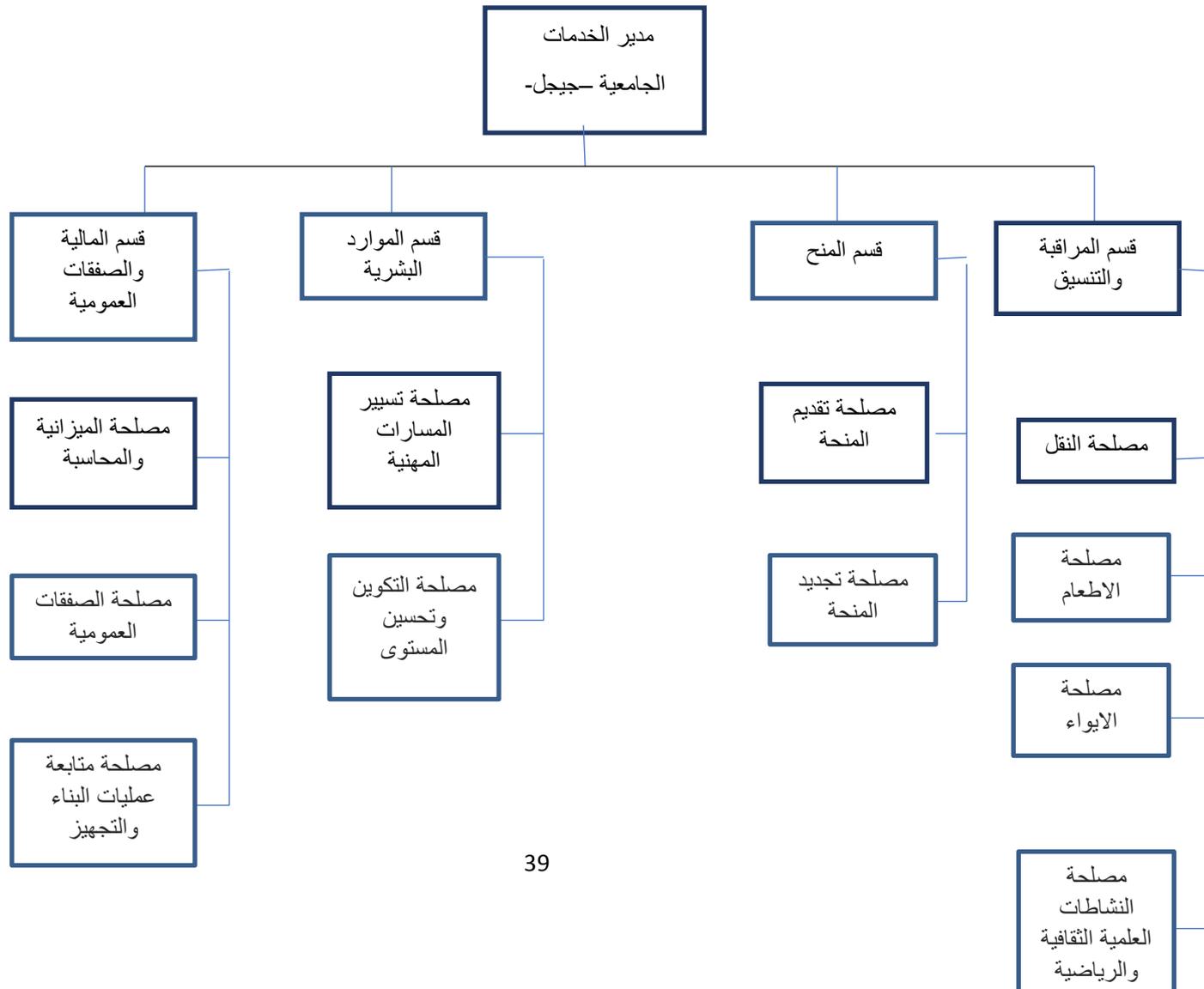
تسعى مديرية الخدمات الجامعية –جيجل – إلى مجموعة من الاهداف هي :

- توفير جو ملائم للطلبة من اجل متابعة دراستهم على اكمل وجه.
- محاولة اقامة العدالة الاجتماعية لكل الطلبة دون استثناء.
- إعلام وتوجيه الطلبة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية-جيجل-

تتكون المؤسسة من أقسام متجانسة مجمعة داخل مصالح متعلقة بالموظف الأساسية للنشاط ذلك تحت الرقابة المباشرة للمدير الولائي و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه الأقسام.

الفرع الأول : عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية-جيجل-



المصدر : وثائق داخلية لمديرية الخدمات الجامعية –جيجل

الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية-جيجل-

- 1- المدير العام : هو الشخص المسؤول على تسيير وادارة مديرية الخدمات الجامعية يقوم بتعيينه أو فصله رئيس قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر وفق مرسوم وزاري ، للمدير العام كامل الصلاحيات في التدخل في عمل وتسيير الاقامات الجامعية التابعة له .
- 2- قسم المراقبة والتنسيق :يخص هذا القسم بما يلي :
 - ❖ إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها وكذا مخططات النقل الجامعي الخاصة بالطلبة الخارجيين .
 - ❖ متابعة نشاطات الخدمات الجامعية والتنسيق فيما بينها .
 - ❖ اقتراح التدابير لعقلنة استعمال الوسائل المادية والبشرية والمالية .
 - ❖ دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية

ويشمل قسم المراقبة والتنسيق على مجموعة من المصالح :

- أ- **مصلحة النقل** :تهتم هذه المصلحة بنقل الطالب الجامعي من الاقامات الجامعية الي الجامعة او من مقر إقامته بالنسبة للطالب الذي يبعد عن الجامعة وليس له الحق في الاستفادة من الإيواء ويمكن للطالب الاستفادة من النقل الجامعي بعد تقديم الملف الخاص به .
- ب- **مصلحة الإيواء** : تمنح الإقامة الجامعية في حدود قدرات الاستيعاب المتاحة غرف جماعية يختلف عدد المقيمين فيها حسب المساحة حيث تقدم منحة الإيواء بمديرية الخدمات الجامعية بالموافقة على إيواء الطلبة الجدد أما الطلبة القدامى فتهتم بهم مصلحة الإيواء على مستوى الإقامة الجامعية التابعين لها .
- ت- **مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية** : تقوم هذه المصلحة بمتابعة النشاطات المقدمة على مستوى الاقامات الجامعية ومراقبتها والتنسيق فيما بينها إذ تعد الإقامة الجامعية الوسط الملائم لممارسة هذه النشاطات فهي تمنح للطالب في حدود امكانياتها البشرية ، المادية والهيكلية لممارسة نشاطات مختلفة وتتوفر الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية على عدة مرافق رياضية وثقافية .
- ث- **مصلحة التكوين وتحسين المستوى** : تهتم هذه المصلحة بالجانب المعرفي للمستخدم وتزويد خبراته من أجل تمكينه من القيام بمهامه على أكمل وجه وذلك من خلال مجموعة من التكوينات (تكوين تحضيرى ، تكوين قبل ترقية الرسكلة) .

3- قسم المالية والصفقات العمومية : هو الركيزة الأساسية في مديرية الخدمات الجامعية –جيجل

- يشتمل على مجموعة من المصالح وهي :
- **مصلحة الميزانية والمحاسبة** : والتي تهتم بأجور المستخدمين بالمديرية والاقامات الجامعية التابعة لها.
- **مصلحة الصفقات العمومية** : وتبرم هذه الصفقات من أجل تمويل الاقامات الجامعية خصوصا الاطعام والنقل .

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيجل-

- مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز: وتهتم بكل ما يخص المرافق الضرورية بالإقامات الجامعية من غرف ، مطاعم ، الاجنحة¹.

المبحث الثاني : إجراءات وأدوات الدراسة :

من خلال هذا المبحث وقبل الخوض في عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها سنستعرض طريقة جمع البيانات و كذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة :

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة و عينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

نحاول من خلال هذا العنصر عرض مجتمع وعينة الدراسة والتعريف بهما لنتبع ذلك بالتعريف بأداة الدراسة المستعملة والمقياس المعتمد لها.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه عبارة عن جميع العناصر والمفردات التي تخص ظاهرة معينة ، يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية الخدمات الجامعية-جيجل - البالغ عددهم 77 عامل .

الفرع الثاني : عينة الدراسة :

العينة جزء من المجتمع تتم دراسة الظاهرة عليها من خلال تحليل المعلومات عن هذه العينة حتى نتمكن من تعميم النتائج على المجتمع ككل.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، حيث تم توزيع 60 استبيان وقد تحصلنا على 54 إجابة خلال الفترة الممتدة من 01 ماي 2022 إلى 31 ماي 2022 وتوقفنا عند هذا الحجم من العينة مع توقف المجيبين المحتملين عن التجاوب مع الاستبيان.

الفرع الثالث : تصميم اداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، فهو الوسيلة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة صمم بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهذا من أجل دراسة أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي لعمال مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.

حيث تم تقسيمه الى جزئين.

الجزء الأول خاص بالبيانات الموضوعية.

الجزء الثاني مقسم إلى محورين:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

¹ وثائق داخلية لمديرية الخدمات الجامعية جيجل -

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيل-

هذا وقد قمنا باستخدام سلم ليكارت المتدرج من 5 نقاط، حيث الدرجة 5 تعني موافق بشدة والدرجة 1 تعني غير موافق بشدة.

من اجل تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين، ثم حساب المدى بالفرق بين اكبر واصغر قيمة بين البيانات المعنية لدرجات مقياس ليكارت، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الاخير على طول الفئة الصحيحة اي $(0.80=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الاعلى للخلية الاولى او فئة المتوسط الحسابي $(1.8=1+0.80)$ ، وهكذا يصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول.

الجدول 01: يمثل التوزيع لمقياس لكارث

الفئة	[1.8-0.8]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب حيث تتم عملية تحليل و حساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

بعد حصولنا على الإجابات قمنا بتحميل ملف النتائج ومعالجته عن طريق تحويل الإجابات إلى أرقام بحسب السلم من 1 إلى 5 ومن تم فتح الملف في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .26.

وللقيام بالمعالجة الإحصائية لجأنا لاستعمال الأدوات الإحصائية التالية:

الفرع الأول : المدى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري :

أولاً : المدى ويسمى أيضا بمجال التغير وهو الفرق بين اعلى وادنى قيمة من قيم مفردات مجموعة البيانات.

ثانيا :مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي): حيث يعتبر من اكثر مقاييس النزعة المركزية والذي تم الاعتماد عليه لترتيب اجابات مفردات الدراسة ، عبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة

ثالثا معامل الانحراف المعياري : هو أداة لقياس التشتت و هو الجذر التربيعي لمعدل مربعات الانحرافات على الوسط الحسابي ويستخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي حيث كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر ذل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيجل-

إجابات أفراد العينة و العكس صحيح و هو يفيد في ترتيب عبارات متغيرات الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسطات.

الفرع الثاني : الانحدار الخطي والتكرارات والنسب المئوية :

أولاً الانحدار الخطي : هو ايجاد علاقة نوعية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ، ويستخدم لدراسة الاثر بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع .
ثانياً :النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب اجاباتهم.

الفرع الثالث : معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفايرومباخ واختبار تحليل التباين :

أولاً :معامل ارتباط بيرسون **PEARSONCORRELATIONCOEFFICIENT**: يستخدم هذا الاسلوب الاحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو اكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط [1، -1] فكلما اقربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي والعكس من ذلك صحيح.
ثانياً معامل ألفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات الأداة

ثالثاً اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد **VARIANCEONE WAY ANALYSIS**
OFANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة البيانات.

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما

الفرع الاول : صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان):

أولاً : **الصدق الظاهري**:(صدق المحكمين) حيث عرضت الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وخلصنا إلى الاستبيان النهائي بعد الاطلاع على ملاحظاتهم وتصحيحاتهم.

جدول رقم 02 : قائمة الاساتذة باسماء المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	نجيمي عيسى	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
02	بوخمم عبد الفتاح	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
03	عزيزي وداد	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
04	حمودة نسيم	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
05	مقراش فوزية	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

06	بلجازية عمر	جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
----	-------------	---------------------------------

ثانيا :صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: قمنا بحساب الاتساق الداخلي بموجب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمجال نفسه وقد تحصلنا على النتائج التالية:
أ-الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (أبعاد المناخ التنظيمي):
الجدول رقم03 الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتميز الصلاحيات و المسؤوليات بالوضوح	0.604	0.000
2	يتناسب تخصصي مع طبيعة المهام الموكلة	0.746	0.000
3	أتلقي الأوامر من مسؤول واحد	0.697	0.000
4	تتوافق صلاحياتي مع مسؤولياتي	0.773	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 2)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الهيكل التنظيمي الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.64 و 0.773) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من المستوى المحدد مسبقا (الفا اقل من 0.005) وهذا يعني أن عبارات بعد الهيكل التنظيمي و الدرجة الكلية لهذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول04: الصدق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة و اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي	0.713	0.000
6	لدي قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص عملي	0.665	0.000
7	تشارك الإدارة العاملين في حل مشاكل العمل	0.808	0.000
8	تشجع الإدارة على العمل الجماعي و العمل بروح الفريق	0.871	0.000
9	تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات	0.854	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 3)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات نمط القيادة واتخاذ القرارات و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.665 و 0.871) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

المعنوية لكل منها اقل من المستوى المحدد مسبقا (الفا اقل من 0.005) وهذا يعني أن عبارات بعد نمط القيادة و اتخاذ القرارات و الدرجة الكلية لهذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 05: الصدق الداخلي لعبارات بعد العلاقات و الاتصال

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	العلاقة بين العمال مبنية على الثقة المتبادلة	0.809	0.000
11	يوجد اتصال بين العمال خارج إطار المؤسسة	0.450	0.000
12	العلاقة بين الإدارة و العمال قائمة على التعاون	0.787	0.000
13	تمنح الإدارة العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية	0.815	0.000
14	يفوض لي رئيسي الصلاحيات لإنجاز مهمي بحرية	0.693	0.000
15	تصغي الإدارة لانشغالات العمال	0.801	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 4)

يتضح من خلال الجدول ان قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العلاقات والاتصال و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.815 و 0.450) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا(الفا اقل من 0.005) وهذا يعني أن عبارات بعد العلاقات و الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 06: الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز و العوائد

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	الدخل الذي أتقاضاه ملائم مع الجهد المبذول	0.742	0.000
17	يتميز نظام المكافآت بالعدالة	0.852	0.000
18	تكون الترقية على مستوى المديرية على أساس الانجازات	0.849	0.000
19	تمنح الإدارة فرصة للعاملين للمشاركة في الدورات التكوينية بشكل عادل	0.647	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 5)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الحوافز و العوائد و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.852 و 0.647) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا(ألفا اصغر او يساوي 0.005) وهذا يعني أن عبارات بعد الحوافز و العوائد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيل-

ب- : الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية):

الجدول 07: الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
20	أقوم بإنجاز الأعمال التي أكلف بها في وقتها المحدد	0.665	0.000
21	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر	0.721	0.000
22	ألتزم بإجراءات العمل	0.731	0.000
23	أستغل أوقات العمل في انجاز كل ما هو مفيد	0.601	0.000
24	أعتمد على نفسي لإنجاز الأعمال المكلف بها	0.786	0.000
25	أحرص على القيام بمهامي بكل دقة و إتقان	0.757	0.000
26	أدافع عن نفسي للعمل دون أن أنتظر من يحفزني على ذلك	0.508	0.000
27	نسبة الأخطاء التي أترفها قليلة جدا	0.603	0.000
28	أتواصل مع زملائي و أستشيرهم لأنجز عملي بكفاءة	0.311	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 6)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني أداء الموارد البشرية و الدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.311 و 0.786) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من المستوى المحدد مسبقا (الفا اقل من 0.005) وهذا يعني أن عبارات بعد نمط القيادة و اتخاذ القرارات و الدرجة الكلية لهذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: وهو ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية

للاستبيان

الجدول 08 : الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المحور الاول	0.970	0.000
2	المحور الثاني	0.608	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 7)

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيل-

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط للمحورين موجبة تتراوح بين (0.608 و0.970) ومستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً (الفا اقل من 0.005) هذا يدل على تحقق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

الفرع الثاني : ثبات فقرات الاستبيان :

ثبات الاستبيان يمثل مدى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات الخاصة بكل محور والمعامل الخاص بجميع المحاور

الجدول 09 : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل الفا كرونباخ
المناخ التنظيمي	المناخ التنظيمي	0.917
الأداء الوظيفي	أداء الموارد البشرية	0.796
جميع المحاور		0.914

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 8)

يتضح من خلال الجدول ان معامل الثبات للمناخ التنظيمي تتجاوز 60% حيث بلغ 91.7% بمعنى أن المحور يتميز بدرجة ثبات ممتازة كما أن معدل الثبات بالنسبة للأداء الوظيفي تجاوز 60% حيث بلغ 79.6% بمعنى أن محور الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة كما أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ بلغت نسبته 91.4% مما يدل على أن شرط ثبات الاستبيان محقق و يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات و الوقوف على متغيرات الدراسة حيث تم وضع جدول تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية عن جميع العبارات من وجهة نظر أفراد العينة.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

الجزء الأول من الاستبيان خصصناه للبيانات الموضوعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للفرد وهي:

الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة في المؤسسة

الفرع الاول : الجنس :

الجدول 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	22	40.7

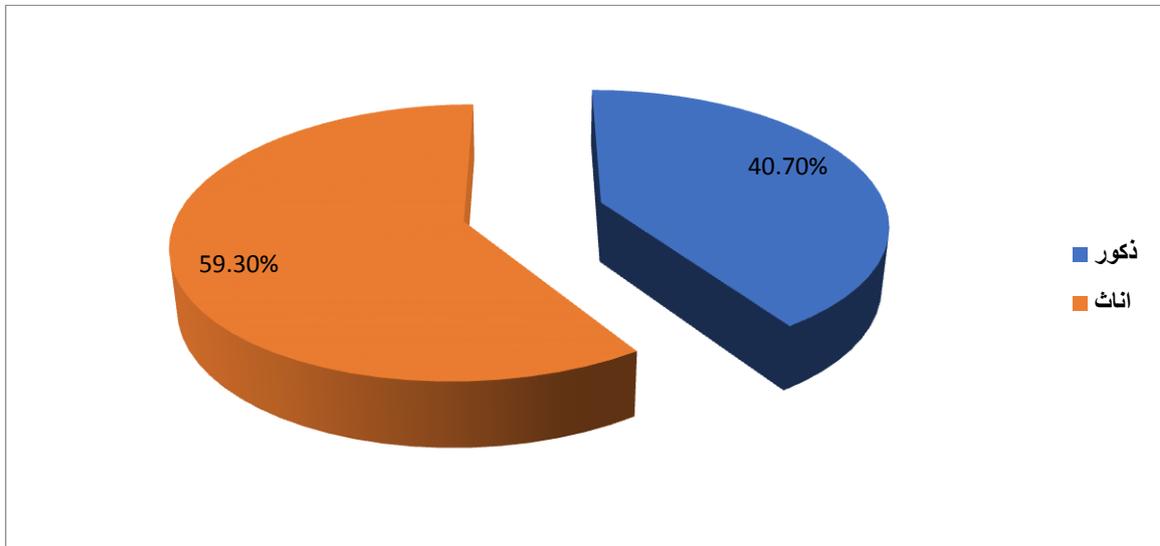
الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

59.3	32	أنثى
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 9)

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور فقد بلغ عدد الإناث 32 أي ما يعادل 59.35% من عينة الدراسة أما عدد الذكور فقد بلغ 22 أي ما يعادل 40.7% من الحجم الإجمالي للعينة ، وقد يكون هذا راجع إلى تجاوز الإناث بشكل كبير مع الطالبتين بحكم أنهن من نفس الجنس ويجدن أكثر راحة في الإجابة عن الاستبيان وإبداء الرأي، وربما يعود السبب إلى طغيان العنصر النسوي في مجتمع البحث بسبب عقود ما قبل التشغيل الذي يستقطب الإناث أكثر من الذكور .

الشكل 06 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

الفرع الثاني : السن :

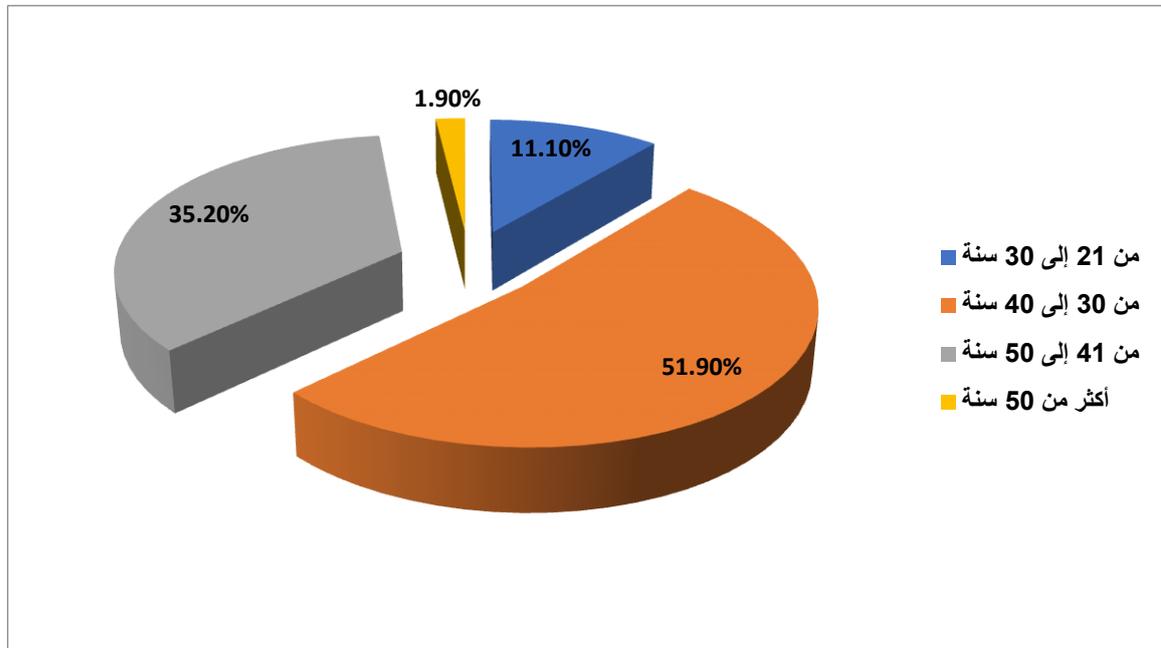
الجدول 11: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 21 إلى 30 سنة	6	11.1
من 30 إلى 40 سنة	28	51.9
من 41 إلى 50 سنة	19	35.2
أكثر من 50 سنة	1	1.9
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 10)

نلاحظ ان تكرار الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" ب 28 أي ما يعادل 51.9% هذا قد يرجع إلى انها اكبر فئة عاملة ، ثم تأتي بعدها فئة "من 41 إلى 50 سنة" بتكرار 19 اي ما يعادل 35.2% وهي تعتبر ايضا من الفئات النشيطة والعاملة، اما الفئة من "21 إلى 30 سنة" فهي فئة غير موظفة غالبا، واخيرا تحصلنا على اجابة واحدة من فئة " اكثر من 50 سنة "كون هذه الفئة قليلة في المؤسسة.

الشكل 07 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

حاولنا توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

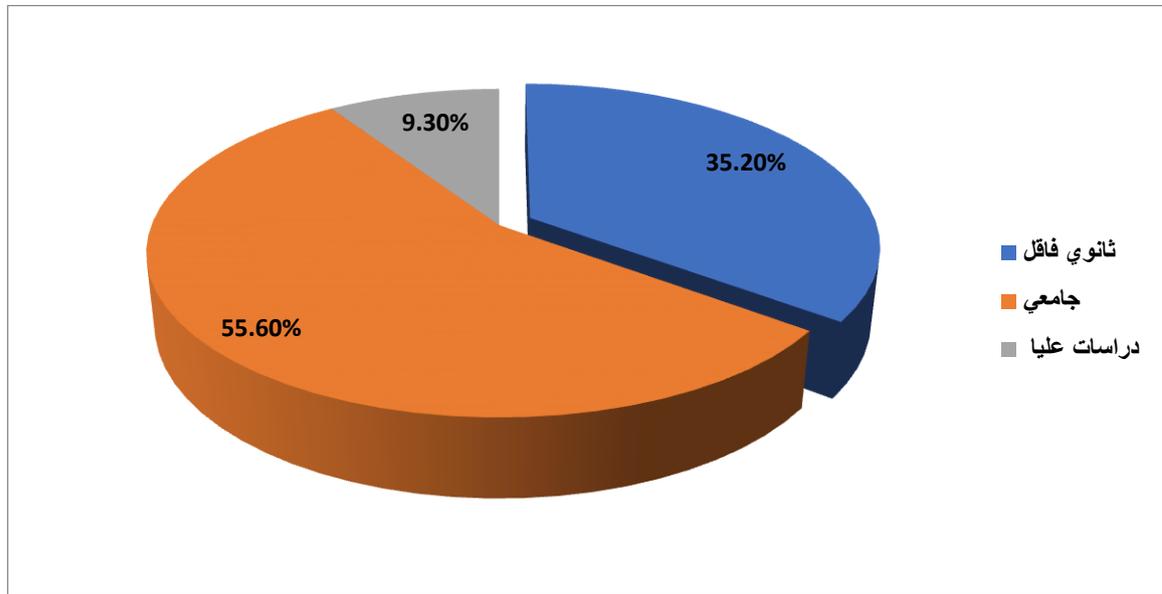
الجدول 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
35.2	19	ثانوي فاقل
55.6	30	جامعي
9.3	5	دراسات عليا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 11)

من الجدول يتضح لنا ان اكبر فئة مجيبة هي فئة "جامعي" بتكرار 30 أي ما يعادل 55.6%، ثم تليها فئتي "ثانوي فاقل" و "دراسات عليا" بتكراري 19 و 5 على التوالي أي ما يعادل 35.2% و 9.3%، وربما هذا راجع إلى طبيعة القطاع الذي يحتاج إلى المؤهل العلمي أي أن مديرية الخدمات تفضل توظيف الجامعيين.

الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفرع الرابع: الأقدمية

الجدول 13: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرارات	المهنة
14.8	8	اقل من سنتين

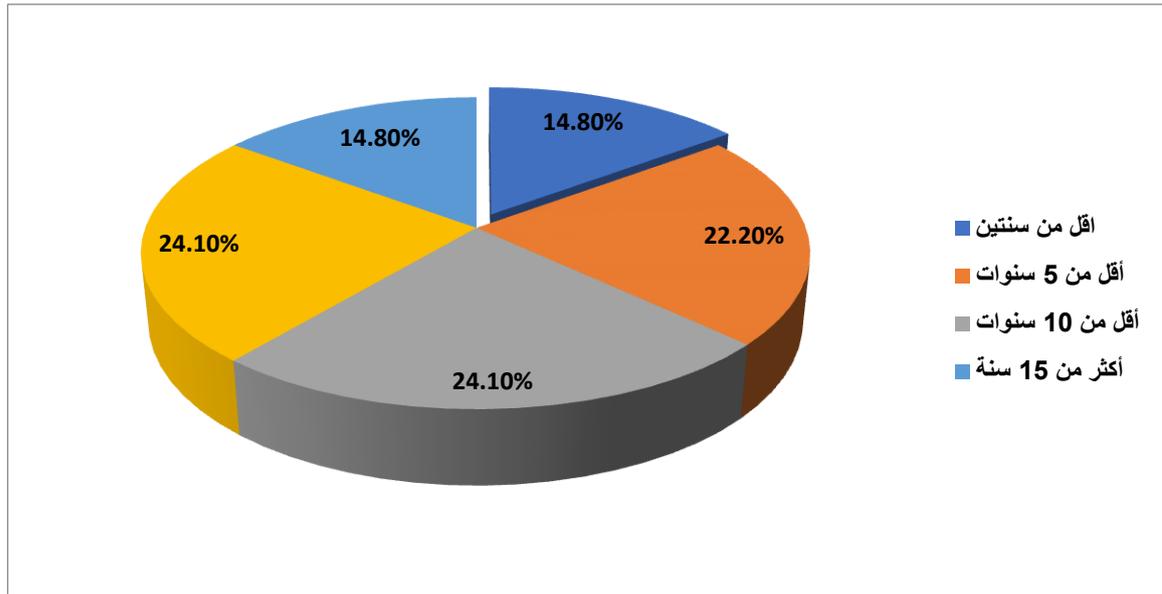
الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

22.2	12	أقل من 5 سنوات
24.1	13	أقل من 10 سنوات
24.1	13	أقل من 15 سنة
14.8	8	أكثر من 15 سنة
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 12)

نلاحظ ان تكرارات الفئات متقاربة، وهذا يعطي اكثر مصداقية للدراسة حيث نلاحظ ثلاث فئات بتكرارات 12 و 13 و 13 خاصة ب "اقل من 5 سنوات" و "اقل من 10 سنوات" و "اقل من 15 سنة" على التوالي، ثم فئتي "اقل من سنتين" و "اكثر من 15 سنة" بتكرار 8 لكل منهما وقد يعود هذا إلى حداثة نشأة مديرية الخدمات الجامعية .

الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفرع الخامس: الحالة الاجتماعية

الجدول 14: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرارات	الدخل
68.5	37	متزوج
24.1	13	أعزب
3.7	2	مطلق

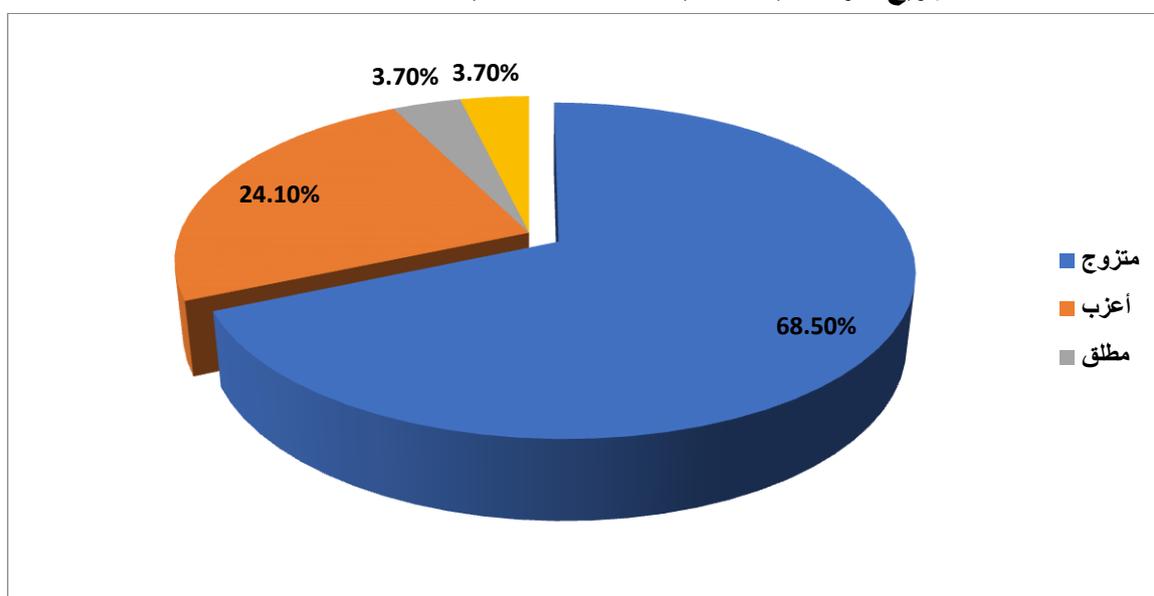
الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

3.7	2	أرمل
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 13)

أكبر فئة هي فئة "تكرار" ب 37 أي ما يعادل 68.5% ثم فئة اعزب ب 13 أي ما يعادل 24.1% و في الاخير تكرار الفئتين "مطلق" و "ارمل" بتكراري 2 لكل منهما أي ما يعادل 3.7% نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة السائدة هي فئة المتزوجين و يمكن إرجاع هذه النتيجة غلى أن الفئة العمرية السائدة التي تتراوح بين 30 إلى اقل من 40 سنة.

الشكل 09: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار ستيودنت Student من الاختبارات المعملية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وفي حالتنا نجد أن عدد البيانات = 54 وبالتالي فإن العينة كبيرة من المنظور الإحصائي وتميل إلى التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل فقرات واختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الاستبيان تم التطرق إلى عرض و تحليل عبارات أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي.

الفرع الاول: عرض نتائج عبارات محور الدراسة

جدول 15: عرض نتائج وعبارات محور الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جبل-

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Statistiques	ddl	Sig.
الدراسة	,099	54	,200*
			,075

نلاحظ من الجدول أن Sig=0.200 أي أكبر من 0.05 بالنسبة لـ Kolmogoro v

وبالتالي العينة تخضع للتوزيع الطبيعي

الفرع الثاني: عرض نتائج فقرات الاستبيان

يتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض ملاحظة: إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

تحصلنا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة في شأن فقرات هذا المحور على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول 16: عرض نتائج عبارات بعد المناخ التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1	تتميز الصلاحيات و المسؤوليات بالوضوح	3.6852	0.92805	0.000
2	يتناسب تخصصي مع طبيعة المهام الموكلة	3.6852	1.11294	0.000
3	أتلقي الأوامر من مسؤول واحد	3.7037	1.12652	0.000
4	تتوافق صلاحياتي مع مسؤولياتي	3.9259	0.88705	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 14)

يتضح من الجدول أن العبارة رقم 4 تتوافق صلاحياتي مع مسؤولياتي بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.88 أقل من 1 يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة تليها العبارة رقم 3 أتلقي الأوامر من مسؤول واحد بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.12 ثم في المرتبة الثالثة كل من العبارة رقم 1 و 2 تتميز الصلاحيات و المسؤوليات بالوضوح يتناسب تخصصي مع طبيعة المهام الموكلة بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.92 و 1.11 على التوالي.

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

العبارة 4

المتوسط الحسابي = 3.9259 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جبل-

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

تتوافق صلاحياتي مع مسؤولياتي بدرجة موافقة

العبارة 3

المتوسط الحسابي = 3.7037 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أتلقى الأوامر من مسؤول واحد بدرجة موافقة

العبارة 1

المتوسط الحسابي = 3.6852 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

تتميز الصلاحيات و المسؤوليات بالوضوح بدرجة موافقة

العبارة 2

المتوسط الحسابي = 3.6852 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

يتناسب تخصصي مع طبيعة المهام الموكلة بدرجة موافقة

الجدول 17: عرض نتائج عبارات بعد نمط القيادة و اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
5	تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي	3.8333	1.05955	0.000
6	لدي قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص عملي	3.4630	1.05889	0.000
7	تشرك الإدارة العاملين في حل مشاكل العمل	3.1852	1.02927	0.000
8	تشجع الإدارة على العمل الجماعي و العمل بروح الفريق	3.6667	1.14924	0.000
9	تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات	3.1481	1.25002	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 15)

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 5 تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 1.05 تليها العبارة 8 تشجع الإدارة على العمل الجماعي و العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري 1.14 ثم العبارة 6 لدي قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص عملي ثم تليها العبارة 7 بمتوسط حسابي 3.18 و انحراف معياري 1.2 بعدها العبارة 9 تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 3.14 و انحراف معياري 1.25 .
وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

العبارة 5

المتوسط الحسابي = 3.8333 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

تعتمد الإدارة في قراراتها على أسلوب مركزي بدرجة موافق

العبارة 8

المتوسط الحسابي = 3.6667 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

العبارة 6

المتوسط الحسابي = 3.4630 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

لدي قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص عملي بدرجة موافق

العبارة 7

المتوسط الحسابي = 3.1852 وهو ينتمي للمجال [3.4-2.6]
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

تشرك الإدارة العاملين فيحل مشاكل العمل بدرجة موافق إلى حد ما
تشجع الإدارة على العمل الجماعي و العمل بروح الفريق بدرجة موافق

العبارة 9

المتوسط الحسابي = 3.1481 وهو ينتمي للمجال [3.4-2.6]
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات بدرجة موافق إلى حد ما

الجدول 18: عرض نتائج عبارات بعد العلاقات و الاتصال

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	القيمة
-----	---------	---------	----------	--------

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جبل-

العبارة	الحسابي	المعياري	الاحتمالية
10	3.4815	1.19339	0.000
11	3.4630	1.02263	0.000
12	3.6852	1.11294	0.000
13	3.2593	1.23143	0.000
14	3.6481	1.3532	0.000
15	3.5556	1.1729	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 16)

يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 12 العلاقة بين الإدارة و العمال قائمة على التعاون بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 1.11 تليها العبارة 14 يفوض لي رئيسي الصلاحيات لإنجاز مهام بحرية بمتوسط حسابي 3.64 و انحراف معياري 1.35 بعدها العبارة رقم 15 تصغي الإدارة لانشغالات العمال بمتوسط حسابي 3.55 و انحراف معياري 1.17 ثم العبارة 10 العلاقة بين العمال مبنية على الثقة المتبادلة بمتوسط حسابي 3.48 و انحراف معياري 1.19 وتأتي بعدها العبارة 11 يوجد اتصال بين العمال خارج إطار المؤسسة بمتوسط حسابي 3.46 و انحراف معياري 1.02 وأخيرا العبارة 13 تمنح الإدارة العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية بمتوسط حسابي 3.25 و انحراف معياري 1.23

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

العبارة 12

المتوسط الحسابي=3.6852 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]

القيمة الاحتمالية=0.000 > 0.05

العلاقة بين الإدارة و العمال قائمة على التعاون بدرجة موافق

العبارة 14

المتوسط الحسابي=3.6481 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جبل-

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

يفوز لي رئيسي الصلاحيات لإنجاز مهمي بحرية بدرجة موافق

العبارة 15

المتوسط الحسابي = 3.5556 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

تصغي الإدارة لانشغالات العمال بدرجة موافق

العبارة 10

المتوسط الحسابي = 3.4815 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

العلاقة بين العمال مبنية على الثقة المتبادلة بدرجة موافق

العبارة 11

المتوسط الحسابي = 3.4630 وهو ينتمي للمجال [4.2-3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

يوجد اتصال بين العمال خارج إطار المؤسسة بدرجة موافق

العبارة 13

المتوسط الحسابي = 3.2593 وهو ينتمي للمجال [3.4-2.6]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

تمنح الإدارة العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية بدرجة موافق إلى حد ما

الجدول 19: عرض نتائج عبارات بعد الحوافز و العوائد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
16	الدخل الذي أتقاضاه ملائم مع الجهد المبذول	2.9259	1.31539	0.000
17	يتميز نظام المكافآت بالعدالة	2.8704	1.27452	0.000
18	تكون الترقية على مستوى المديرية على أساس الانجازات	2.5741	1.29734	0.000
19	تمنح الإدارة فرصة للعاملين للمشاركة في الدورات التكوينية بشكل عادل	3.2778	1.21960	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 17)

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

يتضح من الجدول أن العبارة رقم 19 تمنح الإدارة فرصة للعاملين بالمشاركة في الدورات التكوينية بشكل عادل بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.21 تليها العبارة 16 الدخل الذي أتقاضاه ملائم مع الجهد المبذول بمتوسط حسابي 2.92 و انحراف معياري 1.31 بعدها العبارة 17 يتميز نظام المكافآت بالعدالة بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 1.27 ثم العبارة 18 تكون الترقية على مستوى المديرية على أساس الإنجازات بمتوسط حسابي 2.5 و انحراف معياري 1.29 وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

العبارة 19

المتوسط الحسابي=3.2778 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية=0.05>0.000

تمنح الإدارة فرصة للعاملين للمشاركة في الدورات التكوينية بشكل عادل بدرجة موافق إلى حد ما

العبارة 16

المتوسط الحسابي= 2.9259 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية= 0.05 > 0.000

الدخل الذي أتقاضاه ملائم مع الجهد المبذول بدرجة موافق إلى حد ما

العبارة 17

المتوسط الحسابي=2.8704 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية=0.05>0.000

يتميز نظام المكافآت بالعدالة بدرجة موافق إلى حد ما

العبارة 18

المتوسط الحسابي= 2.5741 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية=0.05>0.000

تكون الترقية على مستوى المديرية على أساس الانجازات بدرجة موافق إلى حد ما

الجدول 20: عرض نتائج عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
20	أقوم بإنجاز الأعمال التي أكلف بها في وقتها المحدد	4.1852	0.87035	0.000
21	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر	4.1111	0.94503	0.000
22	أتقيد بإجراءات العمل	4.3148	0.72226	0.000

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيجل-

0.000	0.69364	4.1667	أستغل أوقات العمل في انجاز كل ما هو مفيد	23
0.000	0.65637	4.3889	أعتمد على نفسي لإنجاز الأعمال المكلف بها	24
0.000	0.60541	4.4630	أحرص على القيام بمهامي بكل دقة و إتقان	25
0.000	0.72684	4.5185	أدافع عن نفسي للعمل دون أن أنتظر من يحفزني على ذلك	26
0.000	0.72684	4.000	نسبة الأخطاء التي أترفها قليلة جدا	27
0.000	0.91038	4.0370	أتواصل مع زملائي و أستشيرهم لأنجز عملي بكفاءة	28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق 18)

يتضح من الجدول أن العبارة رقم 26 أدفع نفسي للعمل دون أن أنتظر من يحفزني على ذلك بمتوسط حسابي 4.51 و انحراف معياري 0.72 تليها العبارة 25 بمتوسط حسابي 4.646 و انحراف معياري 0.60 ثم تأتي العبارة 24 بمتوسط حسابي 4.38 و انحراف معياري 0.65 ثم العبارة 22 بمتوسط حسابي 4.31 و انحراف معياري 0.72 ثم العبارة 20 بمتوسط حسابي 4.18 و انحراف معياري 0.87 ثم تليها العبارة 23 بمتوسط حسابي 4.16 و انحراف معياري 0.69 ثم تليها العبارة 21 أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر بمتوسط حسابي 4.11 و انحراف معياري 0.94 ثم تليها 28 بمتوسط حسابي 4.03 و انحراف معياري 0.91 تليها العبارة 27 بمتوسط حسابي 4.00 و بانحراف معياري 0.72

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

العبارة 26

المتوسط الحسابي = 4.5185 وهو ينتمي للمجال [5 - 4.2]

القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

أدافع عن نفسي للعمل دون أن أنتظر من يحفزني على ذلك بدرجة موافقة عالية

العبارة 25

المتوسط الحسابي = 4.4630 وهو ينتمي للمجال [5 - 4.2]

القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

أحرص على القيام بمهامي بكل دقة و إتقان بدرجة موافق بشدة

العبارة 24

المتوسط الحسابي = 4.3889 وهو ينتمي للمجال [5 - 4.2]

القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05

أعتمد على نفسي لإنجاز الأعمال المكلف بها بدرجة موافق بشدة

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيجل-

العبارة 22

المتوسط الحسابي = 4.3148 وهو ينتمي للمجال [5 - 4.2]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أتقيد بإجراءات العمل بدرجة موافق بشدة

العبارة 20

المتوسط الحسابي = 4.1852 وهو ينتمي للمجال [4.2 - 3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أقوم بإنجاز الأعمال التي أكلف بها في وقتها المحدد بدرجة موافق

العبارة 23

المتوسط الحسابي = 4.1667 وهو ينتمي للمجال [4.2 - 3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أستغل أوقات العمل في انجاز كل ما هو مفيد بدرجة موافق

الفقرة 21

المتوسط الحسابي = 4.1111 وهو ينتمي للمجال [4.2 - 3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر بدرجة موافق

العبارة 28

المتوسط الحسابي = 4.0370 وهو ينتمي للمجال [4.2 - 3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

أتواصل مع زملائي و أستشيرهم لأنجز عملي بكفاءة بدرجة موافق

العبارة 27

المتوسط الحسابي = 4.000 وهو ينتمي للمجال [4.2 - 3.4]

القيمة الاحتمالية = $0.05 > 0.000$

نسبة الأخطاء التي أقترفها قليلة جدا بدرجة موافق

المطلب الثالث : تحليل فقرات واختبار فرضيات الدراسة

سيتم اولاً اختبار الفرضيات الفرعية ثم بعد ذلك نختبر الفرضية الرئيسية للدراسة من مخرجات SPSS،

والجدول يبين لنا نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

جدول 21 : اختبار الفرضيات الفرعية :

المحور	R	R-Deux	قيمة F	مستوى F	قيمة T	مستوى T
--------	---	--------	--------	---------	--------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات
الجامعية- جيل-

0.000	10.310	0.000	11.975	0.187	0.433	الهيكل التنظيمي
0.000	14.48	0.000	9.373	0.153	0.391	نمط القيادة و اتخاذ القرارات
0.000	13.784	0.000	6.068	0.104	0.323	العلاقات و الاتصال
0.000	20.184	0.000	2.883	0.053	0.2229	الحوافز و العوائد

اختبار الفرضية الأولى

موضوع الفرضية كما يلي:

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية
 - H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية
- نلاحظ من الجدول أعلاه بان بعد " الهيكل التنظيمي " يفسر ما مقداره 0.187 من التباين في ، اداء الموارد البشرية أي بمقدار 18.7% ، كما بلغ معامل الارتباط 0.433، وحسب مقياس Cohen، توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة

قيمة F بلغت 11.975 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

قيمة t بلغت 10.310 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

وهذا يدل على ان قيمة F و t دالة احصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية

اختبار الفرضية الثانية

موضوع الفرضية كما يلي:

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنمط القيادة و اتخاذ القرارات على اداء الموارد البشرية
 - H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنمط القيادة و اتخاذ القرارات على اداء الموارد البشرية
- نلاحظ من الجدول أعلاه بان بعد نمط القيادة يفسر ما مقداره 0.153 من التباين في ، اداء الموارد البشرية أي بمقدار 15.3% ، كما بلغ معامل الارتباط 0.391، وحسب مقياس Cohen، توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة

قيمة F بلغت 9.373 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

قيمة t بلغت 14.48 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

وهذا يدل على ان قيمة F و t دالة احصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية

اختبار الفرضية الثالثة:

موضوع الفرضية كما يلي:

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعلاقات و الاتصال على اداء الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديره الخدمات الجامعية- جيجل-

• H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعلاقات و الاتصال على اداء الموارد البشرية
نلاحظ من الجدول أعلاه بان بعد "العلاقات و الاتصال" يفسر ما مقداره 0.104 من التباين في ، اداء الموارد البشرية أي بمقدار 10.4% ، كما بلغ معامل الارتباط 0.323، وحسب مقياس Cohen، توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة

قيمة F بلغت 6.068 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

قيمة t بلغت 13.7848 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

وهذا يدل على ان قيمة F و t دالة احصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية

اختبار الفرضية الرابعة:

موضوع الفرضية كما يلي:

✓ H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز و العوائد على اداء الموارد البشرية

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز و العوائد على اداء الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه بان بعد "الحوافز و العوائد" يفسر ما مقداره 0.104 من التباين في ، اداء الموارد البشرية أي بمقدار 10.4% ، كما بلغ معامل الارتباط 0.323، وحسب مقياس Cohen، توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة

قيمة F بلغت 2.883 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

قيمة t بلغت 20.184 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05

وهذا يدل على ان قيمة F و t دالة احصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية

اختبار الفرضية الرئيسية:

موضوع الفرضية كما يلي:

• H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية

• H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية

جدول 22 إختبار الفرضية الرئيسية :

المحور	R	R-Deux	قيمة F	مستوى F	قيمة T	مستوى T
التدريب	0.399	0.159	9.832	0.000	11.789	0.000

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين المتغير التابع (المناخ التنظيمي) والمتغير المستقل (اداء الموارد البشرية)، حيث فسر متغير الكلمة المنقولة ما مقداره 0.159 من التباين في القرار الشرائي لخدمة التعليم

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية مديريه الخدمات الجامعية- جيجل-

الخاصة، اي بمقدار %15.9 ، كما بلغ معامل الارتباط 0.864، وحسب مقياس Cohen ، فهناك علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
قيمة F بلغت 28.616 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05
قيمة t بلغت 28.616 عند مستوى الدلالة 0.000 أي اصغر من 0.05
وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة حالة اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشريه مديرية الخدمات الجامعية- جيجل-

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم من خلالها التعرف على مديرية الخدمات الجامعية - جيجل- حيث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع من التأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي .

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية فقد تم قبولها جميعها حيث كانت تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ،نمط القيادة و اتخاذ القرارات، العلاقات و الاتصال والحوافز و العوائد) في الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الختام

الخاتمة :

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- و نظرا للأهمية البالغة لهذين العاملين داخل المؤسسة فإنه يترتب على هذه الأخيرة أن تحاول جاهدة للعمل على توفير مناخ تنظيمي إيجابي راقى يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد و تحسين أدائهم .

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية بالإضافة إلى تقديم اقتراحات

النتائج النظرية :

المناخ التنظيمي هو مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون وتتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ويعتمد على التركيبات الذهنية المكونة لدى الفرد عن الشيء المدرك .

يتميز المناخ التنظيمي بعدة خصائص فهو : يحدد السلوك ويمثل طريقة النظام في الحياة العملية تبرز أهميته من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .

يمس المناخ التنظيمي عدة ابعاد نذكر منها : الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة واتخاذ القرارات ، العلاقات والاتصال.

توجد عدة انواع للمناخ التنظيمي .

- الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز و هو الأثر الصافي لجهود الفرد كما يمكن أن ينظر إليه بأنه التفاعل بين الجهد وقدرات الافراد وادراك الدور

- الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها خاضعة لتحكم المؤسسة وبعضها خارج عن نطاق تحكمها

- هناك عدة اساليب لقياس الاداء حيث نجد المقاييس النسبية والمقاييس المطلقة .

- يمكن للمؤسسة تحسين ادائها بالاعتماد على مجموعة من المبادئ نذكر منها : الوعي باحتياجات وتوقعات الزبون ، ازالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .

النتائج التطبيقية:

- غالبية عمال مديرية الخدمات الجامعية هم إناث

- الفئة العمرية الغالبة في مديرية الخدمات من 30 الى 40 سنة .

الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل - بدرجة مرتفعة

الخاتمة

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- بدرجة متوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة واتخاذ القرارات على اداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل - بدرجة متوسطة .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعلاقات والاتصال على اداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة .

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز والعوائد على اداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة .

التوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تم حصرها فيما يلي :

- العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين وذلك بانتهاج مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من اجل تحسيسهم بتحمل المسؤولية والتعامل معهم كشركاء .
- تشجيع فكرة العمل الجماعي الامر الذي يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي راقى .
- انتهاج مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والعوائد وزيادة المخصصات منها لهم بالشكل الذي يحسن من مستواهم المعيشي.
- محاولة توحيد توجهات العاملين .

افاق الدراسة :

- في ختام الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلا هي:
- إجراء دراسة مشابهة في مجتمعات أخرى مثل قطاع التعليم أو قطاع المؤسسات الإنتاجية .
 - دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري
 - تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. أونيس عبد المجيد، مدخل الضغوط العمل والمناخ التنظيمي واداء العاملين، الطبعة الاولى، اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
2. بريشان معروف جميل، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في اقليم كردستان بالتطبيق على صحيفة خابات ، الطبعة الاولى ، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والاعلان- عمان- ، الاردن ، 2018.
3. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، بدون طبعة ،الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
4. بلوط حسن إبراهيم، اداره الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
5. درة عبد الزاري ابراهيم، الصبار زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن ال 21، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع- عمان-، الاردن ، 2010.
6. الرب سيد محمد جاد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الطبعة الأولى ، نشر خاص سيد محمد جاد الرب سلسلة مراجع ادارة الاعمال ، مصر 2008.
7. زيدان سليمان، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الاول ، بدون طبعة ،دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
8. السامرائي مهدي ، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2021.
9. السلمي علي، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة، دار غريب للطباعة، مصر، 1988.
- السلمي علي، السلوك الانساني في الإدارة ، دون طبعة ،دار غريب للطباعة، مصر 2008.
10. شوقي ناجي جواد ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن، 2009.
11. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
12. شوايش مصطفى نجيب ،ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، فلسطين 2004.
13. الطائي يوسف حليم ، الفضل مؤيد عبد الحسن ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،الطبعة الاولى ،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
14. طه طارق ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
15. عاشورة احمد صقر، ادارة القوى العاملة الاسس السيكولوجية وادوات البحث والتطبيق ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
16. عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والاداء الوظيفي، بدون طبعة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020.
17. العميان محمود سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن، 2004.

الخاتمة

18. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، 2007.
19. الفيرجات خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009.
20. القحطاني محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2015.
21. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
22. خليل عوض القيسي، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
23. المحاسنة ابراهيم محمد ، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، دار جرير ، الاردن، 2013.
24. المصري ايهاب عيسى، عامر طارق عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي والسلوك المنظمة الطبعة الاولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
25. الماضي محمد المحمدي، ادارة السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة السادسة، دار المقاصد القاهرة ، مصر، 2016.
26. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال) ، بدون طبعة، جامعة المنصورة ، مصر، 2004.
27. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية بدون طبعة، المكتبة العصرية، لبنان ، 2007.
28. النجار نبيل الحسني، ادارة الموارد البشرية بين اصول النظرية وجذور التطبيق ، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية الإسكندرية ، مصر، 2008.
29. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعه الجزائر، الجزائر ، 2011.
30. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014.

الرسائل الجامعية

باللغة العربية

1. بوجريدة خولة، رويح مريم ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر، 2019.
2. بوشلاغم حنان ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بالطاهير جيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر . 2015

الخاتمة

3. راهم فريد ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2015.
4. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس ،الجزائر، 2009 .
5. الشنطي محمود عبد الرحمن ابراهيم ، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية- غزة-، فلسطين، 2006.
6. عادل عشي ، الاداء المالي والمؤسسة الاقتصادية قياس وتقديم ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2002 .
7. عاشوري ابراهيم ، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بوضياف المسيلة ،الجزائر، 2016.
8. قبوقب عيسى ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
9. المطرفي محمد بن سليم عطيه، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في اماره منطقة المدينة المنورة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
10. المعشر عيسى ابراهيم ، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات المالية والإدارية- عمان-، الاردن ، 2009.
11. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

باللغة الأجنبية

1. Lars putter, **organizational climate and performance (the relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate**

,graduation thesis of science in management of homology , faculty of technology policy and management, Delft university of technology , Hollande , 2016.

المجلات

باللغة العربية

1. الاحوال نوال ،زاهيه بركان،(اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون)، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد 11 العدد 01، الجزء الثاني، الجزائر، 2020 .
2. بليح عائشة،(المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي)، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية جامعة الجلفة، العدد 01، الجزائر 2016 .
3. بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطمة الزهراء، اثر البيئة التنظيمية على اداء الموارد البشرية)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والتعاون،المجلد الخامس، العدد التاسع، الجزائر، 2019 .
4. بن صافية فاطمة الزهرة،(المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي) ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 03،الجزائر، 2014 .
5. بو الشرش كمال، (مراقبة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي) مجلة العلوم الإنسانية جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 30 ،العدد الخامس،الجزائر، 2019 .
6. بولداني بوشارب خالد، قيرة اسماعيل ،(المناخ التنظيمي المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته)، جامعة قسنطينة 02، المجلد 03، العدد04،الجزائر، 2016.
7. بومنقار مراد ،هميلة شادية،(استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01 ،العدد 08، الجزائر، 2016 .
8. حمادي جمال، (اهمية المناخ التنظيمي من خلال اليات التحفيز واثاره على اداء الافراد دراسة متمحورة حول المنشآت الرياضية في الجنوب)، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد07 ،الجزائر ، 2015.
9. خالدي فرح واخريات،(اثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسه سونلغاز لولاية ام البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصاد المعاصر ، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزائر، 2021.
10. حوباد يوسف ، بوحارة هناء ،(المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان) ،مجلة روافد الدراسات والابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05 ، الجزائر، 2021.
11. راهم فريد ،(المناخ التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات) ، مجلة الحقيقة، العدد 42،الجزائر، 2018 .
12. رايح عائشة،(المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي)، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد الاول،الجزائر، 2016 .
13. زرنوح أمحمد ،(الاداء في المنظمة)، مجلة سيسيولوجيا،المجلد 01 ،العدد03،الجزائر ، 2017 .
14. سيفي يوسف،(مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق مناخ التنظيمي)، مجلة التدوين لجامعة وهران 02 محمد بن احمد مخبر الأنساق البنيات النماذج والممارسات، المجلد 01 ،العدد 12، الجزائر، 2019 .
15. غليظ شافية،(اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم) مجلة العلوم الإنسانية ،الجلد(أ)، العدد32، 2009 .

الخاتمة

16. نعمي عبد القادر، كرفس نبيل، (تأثير المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية) مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنية النشاط البدني والنفسي، جامعة الجزائر 03، 2018.
17. هادف رانيا وأخريات، (المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جوده الخدمات الجامعية) مجلة التراث جامعة زيان عاشور بالجلفة مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها، المجلد 01، العدد 29، الجزائر، 2018.
18. الوناس مزياني، (ابعاد المناخ التنظيمي في الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الكليات العلوم الاجتماعية والإنسانية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر، 2016 باللغة الأجنبية

1) Ananthalakshmi Mahadevan , (A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN A MALAYSIAN CONSULTANCY) , International Journal of Accounting & Business Management, No 01, Val 05, Malaysia, 2017.

2) Anthony Frank Obeng, (Climate and Job Performance : Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader-Member Exchange and Coaching), journals Sagepub. Com /home/ sgo ,2021

3) Manal Abdulrahman ,Ali at all Salah, The impact of organizational on the human perorces (a field study on employees working at the Aqaba company for managing and operating ports) , International Journal of Business, Humities and Technology ,Vol 09, No 01. March 2019.

قائمة الملاحق

الخاتمة

ملحق رقم 01 : قائمة الاساتذة باسماء المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	نجيمي عيسى	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
02	بوخمم عبد الفتاح	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
03	عزيزي وداد	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
04	حمودة نسيم	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
05	مقراش فوزية	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
06	بلجازية عمر	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

ملحق رقم 02 : الاستبيان:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

أخي الكريم أختي الكريمة سلام الله عليكم. يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز مذكرة ماستر بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية – جيجل-

ولإنجاز هذا العمل يتطلب مني إنجاز ما أمكن من المعلومات حول المناخ التنظيمي و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية –جيجل-

وعليه أطلب مساعدتكم لي و تعاونكم معي في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة لإتمام هذا العمل. وأؤكد لكم بأن ما تدلون به من معلومات ووجهات نظر ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولكم مني خالص الشكر والتقدير.

الأستاذ المشرف
بوخمم عبد الفتاح

الطالبتين
بوصندل صليحة
بوشبطل مريم

الخاتمة

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكراً ، أنثى:

المستوى التعليمي إيل أو أقل: جامعي: دكتوراً عليا:

السن: 2-30 سنة: 30-40 سنة: 41-50 سنة:

سنة فاكتر:

الاقدمية في العمل: من 2 سنة: 5 سنوات: 10 سنوات:

أقل من 15 سنة:

5 سنة فاكتر:

الحالة الاحمية: متزوج: اعزب: مطلق: أرمل:

الجزء الثاني: البيانات الأساسية (الخاصة بالدراسة)

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الهيكل التنظيمي

1	- تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح					
2	- يتناسب تخصصي مع طبيعة المهام الموكلة					
3	- أتلقى أوامر من مسؤول واحد					
4	- تتوافق صلاحياتي مع مسؤولياتي					

نمط القيادة و اتخاذ القرارات

5	- تعتمد الادارة في قراراتها على اسلوب مركزي					
6	- لدي قدر من الإستقلالية في اتخاذ أي قرار يخص عملي					
7	- تشرك الإدارة العاملين في حل مشاكل العمل					
8	- تشجع الادارة على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق					
9	- تلجأ الإدارة إلى استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات					

الخاتمة

العلاقات والإتصال

					10 - العلاقة بين العاملين مبنية على الثقة المتبادلة
					11 - يوجد اتصال بين العاملين خارج الإطار الرسمي داخل المؤسسة
					12 - العلاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على التعاون
					13 - تمنح الإدارة للعاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية
					14 يفوض لي رئيسي الصلاحيات لإنجاز مهامي بحرية
					15 - تصغي الإدارة لانشغالات العاملين .

الحوافز والعوائد:

					16 -الدخل الذي أتقاضاه ملائم مع الجهد الذي ابدله
					17 - يتميز نظام المكافآت بالعدالة
					18 - تكون الترقية على مستوى المديرية على أساس الإنجازات
					19 - تمنح الإدارة فرصة للعاملين للمشاركة في الدورات التكوينية بشكل عادل

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	- أقوم بإنجاز الاعمال التي أكلف بها في وقتها المحدد					
21	- أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر					
22	-أتقيد بإجراءات العمل					
23	- أستغل أوقات العمل في إنجاز كل ما هو مفيد					
24	- أعتد على نفسي لإنجاز الأعمال المكلف بها					
25	- أحرص على القيام بمهامي بكل دقة و إتقان					
26	- أدفع نفسي للعمل دون أن أنتظر من يحفزني على ذلك					
27	- نسبة الأخطاء التي اقترفها قليلة جدا					
28	- أتواصل مع زملائي و أستشيرهم لأنجز عملي بكفاءة					

الخاتمة

الملحق 1: الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الهيكل	Corrélation de Pearson	,604**	,746**	,697**	,773**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	54	54	54	54	54

الملحق 2: الصدق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات

النمط	Corrélation de Pearson	,713**	,665**	,808**	,871**	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	54	54	54	54	54	54

الملحق 3: الصدق الداخلي لعبارات بعد العلاقات والاتصال

العلاقات	Corrélation de Pearson	,809**	,450**	,787**	,815**	,693**	,801**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	54	54	54	54	54	54

الملحق 4: الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز والعوائد

الحوافز	Corrélation de Pearson	,742**	,852**	,849**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	54	54	54	54	54

الملحق 5: الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

المحور 2	Corrélation de Pearson	,665**	,721**	,731**	,601**	,786**	,757**	,508**	,603**	,311**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

الملحق 6: الاتساق البنائي للمحور الأول للدراسة

Corrélations

		المحور 1	الدراسة
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,970**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
الدراسة	Corrélation de Pearson	,970**	1

الخاتمة

Sig. (bilatérale)	,000	
N	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 7:الاتساق البنائي للمحور الثاني للدراسة

Corrélations

		الدراسة	المحور 2
الدراسة	Corrélation de Pearson	1	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
المحور 2	Corrélation de Pearson	,608**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 8:معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	19

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	9

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	28

الملحق 11: توزيع افراد العينة حسب الجنس

		الجنس	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر		22	40,7	40,7	40,7
	انثى		32	59,3	59,3	100,0
Total			54	100,0	100,0	

الملحق 12: توزيع افراد العينة حسب السن

		السن	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 الى 21 من		6	11,1	11,1	11,1
	سنة 40 الى 30 من		28	51,9	51,9	63,0
	سنة 50 الى 41 من		19	35,2	35,2	98,1

الخاتمة

فاكثر سنة 50	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

الملحق 13: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

		المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	اقل او ثانوي	19	35,2	35,2	35,2
	جامعي	30	55,6	55,6	90,7
	عليا دراسات	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملحق 14: توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

		الاقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 2 من اقل	8	14,8	14,8	14,8
	سنوات 5 من اقل	12	22,2	22,2	37,0
	سنوات 10 من اقل	13	24,1	24,1	61,1
	سنة 15 من اقل	13	24,1	24,1	85,2
	سنة 15 من اكثر	8	14,8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملحق 15: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

		الحالة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متزوج	37	68,5	68,5	68,5
	اعزب	13	24,1	24,1	92,6
	مطلق	2	3,7	3,7	96,3
	ارمل	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملحق 16: عرض نتائج عبارات بعد الهيكل التنظيمي

Statistiques

1الهيكل	2الهيكل	3الهيكل	4الهيكل
---------	---------	---------	---------

الخاتمة

N	Valide	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6852	3,6852	3,7037	3,9259
Ecart type		,92805	1,11294	1,12652	,88705

الملحق 17: عرض نتائج عبارات بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات

Statistiques

		النمط 5	النمط 6	النمط 7	النمط 8	النمط 9
N	Valide	54	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8333	3,4630	3,1852	3,6667	3,1481
Ecart type		1,05955	1,05889	1,02927	1,14924	1,25002

الملحق 18: عرض نتائج عبارات بعد العلاقات والاتصال

Statistiques

		العلاقات 10	العلاقات 11	العلاقات 12	العلاقات 13	العلاقات 14	العلاقات 15
N	Valide	54	54	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4815	3,4630	3,6852	3,2593	3,6481	3,5556
Ecart type		1,19339	1,02263	1,11294	1,23143	1,13532	1,17629

الملحق 19: عرض نتائج عبارات بعد الحوافز والعوائد

Statistiques

		الحوافز 16	الحوافز 17	الحوافز 18	الحوافز 19
N	Valide	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9259	2,8704	2,5741	3,2778
Ecart type		1,31539	1,27452	1,29734	1,21960

الملحق 20: عرض نتائج عبارات المحور الثاني

Statistiques

		الموارد 20	الموارد 21	الموارد 22	الموارد 23	الموارد 24	الموارد 25	الموارد 26	الموارد 27	الموارد 28
N	Valide	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1852	4,1111	4,3148	4,1667	4,3889	4,4630	4,5185	4,0000	4,0370
Ecart type		,87035	,94503	,72226	,69364	,65637	,60541	,54047	,72684	,91038

