



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات  
الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر  
المديرية العملياتية بغرداية

من إعداد الطالب: بهاز حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 فيفري 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	زوزي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	هتهات المهدي
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ.	سايح عبد الله
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ.	مرسلي نزيهة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	شرع مريم
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	حمدي أبو القاسم

السنة الجامعية: 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات  
الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر  
المديرية العملياتية بغرداية

من إعداد الطالب: بهاز حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 فيفري 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	زوزي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	هتهات المهدي
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ.	سايح عبد الله
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ.	مرسلي نزيهة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	شرع مريم
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	حمدي أبو القاسم

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ  
قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه ، الآية 114

# إهداء

أهدي هذا العمل...

إلى روح والدي رحمه الله وغفر له

إلى الوالدة الكريمة أطال الله عمرها في طاعته ورزقها الصحة والعافية

إلى زوجتي و أولادي وإلى كل أفراد عائلتي الأفاضل

إلى كل أساتذتي الذين زرعوا بذرة هذا العمل

إلى كل من وقف بجاني وساندني

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

بهاز حمزة

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام خاصة المشرف الأستاذ الدكتور هتهات المهدي على مساعدته وتوجيهاته والنصائح القيمة التي مكنتني من إتمام هذا العمل ، كما أشكر الدكتور سايح عبد الله بتفضله بقبول المساعدة على الإشراف على الأطروحة، والذي لم ييخل بأي نصح أو توجيه أو مساعدة في اتمام هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر لرئيس لجنة التكوين الأستاذ الدكتور مهدي شرقي الذي رافقنا في هذا المشوار مرافقة الأخ لأخيه وكان عوناً لنا في كل مراحل التكوين ، ولم يتوان لحظة عن تقديم التوجيهات اللازمة والنصائح لاتمام هذا العمل، كما أشكر أعضاء لجنة التكوين الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم في مرحلة التكوين وتحكيم استبيان الأطروحة،"الأستاذ الدكتور يوسف خنيش"، و"الأستاذ الدكتور بلعور سليمان"، و"الأستاذ الدكتور سعداوي فريد"، و"الأستاذ الدكتور زوزي مُحَمَّد"، و"الأستاذة الدكتورة لعمور رميلة" ، وإلى كل من ساعد على إعداد هذا العمل سواء أكانت المساعدة من الناحية العلمية أو المعنوية، ولا يفوتني أن أشكر مدير دائرة المشتريات والإمداد بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية السيد: شريف عبد الله على التسهيلات والمساعدات التي قدمها في سبيل تحقيق هذا العمل.

بهاز حمزة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية ، وذلك من خلال التعرف على توافر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم،الاتصال) وكذا الأداء الوظيفي لدى المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

وبغرض معالجة الإشكالية قمنا بتوزيع (153) استمارة استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (253) فردا، وتم استرجاع 142 استمارة، منها 132 صالحة للتحليل، ولتحليل الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج R نسخة 4.1.3.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي ، مع مستوى متوسط لمتطلبات الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، في حين أظهرت نتائج الانحدار المتعدد التدريجي أن بعدي الدعم والاتصال يسهمان بشكل أكبر في رفع مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، مع وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

**الكلمات المفتاحية :** مناخ تنظيمي، أداء وظيفي، هيكل تنظيمي، قيادة وإشراف، نظام حوافز.

## **Abstract**

This study aims at identifying the extent to which the organizational climate affects job performance from the point of view of the staff of the Operational Directorate of Algerian Telecom company in Ghardaia, by identifying the availability of organizational climate dimensions (organizational structure, leadership and supervision, incentive system, procedures and conditions of work, support, communication) and job performance of the enterprise, to achieve the study's objective, a descriptive methodology was adopted, utilizing a case study approach in the practical aspect.

to address the research problem, (153) questionnaires were distributed randomly among a study population of 253 individuals. A total of 142 questionnaires were collected, of which 132 were deemed valid for analysis. The analysis of the questionnaire was conducted using the R software version 4.1.3.

The study results revealed a high level of organizational climate, with a moderate level of job performance requirements, Furthermore, the study confirmed a positive relationship between organizational climate dimensions and job performance. The multiple regression analysis indicated that the support and communication dimensions contribute significantly to enhancing job performance at of Algerian Telecom's Operational Directorate in Ghardaia, additionally ,the study found no differences in the study sample's responses regarding job performance levels attributed to demographic variables (gender, age, educational level), while differences were identified in responses related to job performance levels attributable to seniority years variable.

**Keywords:** organizational climate, job performance, organizational structure, leadership and supervision, incentive system.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
VI-V	الملخص
VII- IX	قائمة المحتويات
X-XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
ا-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: نظرة تاريخية للمناخ التنظيمي
09	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي
12	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
14	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي
14	المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي
15	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
61	المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي
70	المبحث الثالث: أنواع ومدخل المناخ التنظيمي
70	المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي
75	المطلب الثاني: مدخل المناخ التنظيمي
81	المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي
86	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
89	المطلب الأول: مفهوم الأداء
93	المطلب الثاني: مستويات الأداء
97	المطلب الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي
100	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي
100	المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي
105	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
108	المطلب الثالث: تخطيط الأداء الوظيفي
112	المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الوظيفي
112	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
129	المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي
135	المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
148	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة	
150	تمهيد
151	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
151	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
171	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
187	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
187	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية
192	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
196	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
212	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية	
214	تمهيد
215	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
215	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
219	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
219	المطلب الثالث: صلاحية أداة الدراسة
227	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
227	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة
240	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
268	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
277	خلاصة الفصل
279	خاتمة
286	قائمة المصادر والمراجع
312	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	تشكيل أبعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة لأهم نماذج المناخ التنظيمي	01
197	ملخص للدراسات السابقة	02
216	نسبة حجم العينة وفق الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	03
217	علاقة نماذج المناخ التنظيمي بأبعاد الدراسة	04
218	علاقة أبعاد المناخ التنظيمي للدراسات السابقة بأبعاد الدراسة	05
220	يوضح درجات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	06
221	تفسير نتائج Cronbach's Alpha	07
222	نتائج اختبار كولومجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات	08
223	مقياس تحديد الأهمية النسبية	09
224	الاتساق الداخلي بين درجات فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد	10
225	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	11
226	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	12
227	توزيع العينة حسب متغير الجنس	13
228	توزيع العينة حسب متغير العمر	14
229	توزيع العينة حسب متغير	15
230	توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	16
232	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد الهيكل التنظيمي	17
233	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد القيادة والإشراف	18
234	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد نظام الحوافز	19
235	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد إجراءات وظروف العمل	20
236	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد الدعم	21
237	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعد الاتصال	22
238	نتائج إجابات عينة الدراسة لمحور المناخ التنظيمي	23
239	نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لمحور الأداء الوظيفي	24
241	اختبار المعنوية لمحور المناخ التنظيمي	25
242	اختبار المعنوية لبعد الهيكل التنظيمي	26
243	اختبار المعنوية لبعد القيادة والإشراف	27
244	اختبار المعنوية لبعد نظام الحوافز	28

245	اختبار المعنوية لبعء إجراءات وظروف العمل	29
246	اختبار المعنوية لبعء الدعم	30
247	اختبار المعنوية لبعء الاتصال	31
248	اختبار المعنوية لمحور الأداء الوظيفي	32
249	مخرجات نتائج الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	33
250	مخرجات نتائج الانحدار البسيط للهيكمل التنظيمي والأداء الوظيفي	34
252	مخرجات نتائج الانحدار البسيط للقيادة والإشراف والأداء الوظيفي	35
253	مخرجات نتائج الانحدار البسيط لنظام الحوافز والأداء الوظيفي	36
254	مخرجات نتائج الانحدار البسيط لإجراءات وظروف العمل والأداء الوظيفي	37
255	مخرجات نتائج الانحدار البسيط للدعم والأداء الوظيفي	38
257	مخرجات نتائج الانحدار البسيط للاتصال والأداء الوظيفي	39
258	العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	40
259	الإرتباط الذاتي أو الإزدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها	41
259	قيم تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح (Tolérance)	42
260	تحليل التباين للتأكد من معنوية الإنحدار	43
261	مخرجات نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	44
262	تحليل تباين لنموذج الإنحدار الموفق بطريقة الانحدار التدريجي	45
262	نتائج معاملات الإنحدار الموفق بطريقة الانحدار التدريجي بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية	46
264	اختبار (t test) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس	47
265	اختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير العمر	48
266	اختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	49
267	إختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية	50
268	نتائج إختبار المقارنة البعدية لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً للسنوات الأقدمية	51

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	نموذج الدراسة	01
11	النموذج الديناميكي للمناخ التنظيمي لليكرت	02
18	المكونات الستة للمنظمة	03
22	هيكل متعدد الأقسام نموذجي لشركة تصنيع	04
25	هيكل المصفوفة	05
36	أنواع الحوافز	06
79	مداخل تشكيل المناخ التنظيمي	07
82	نموذج الربط لـ <b>Indik</b>	08
93	تعريف الأداء لـ <b>Matei</b>	09
96	أبعاد الأداء المؤسسي	10
105	أبعاد الأداء الوظيفي لبلومبيرج و برينجل "Blumberg and Pringle"	11
125	طريقة قوائم المراجعة	12
128	دورة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر	13
129	طريقة تقييم 720 درجة	14
219	نموذج الدراسة	15
228	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	16
229	الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير العمر	17
230	الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	18
231	الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	19

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الإستبيان للتحكيم	312
02	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإستبيان	316
03	استمارة الإستبيان بعد التحكيم	317
04	نتائج معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل	321
05	نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور	321
06	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لمحور المناخ التنظيمي	321
07	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده الهيكل التنظيمي	322
08	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده القيادة والإشراف	322
09	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده نظام الحوافز	322
10	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده إجراءات وظروف العمل	322
11	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده الدعم	323
12	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده الاتصال	323
13	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لمحور الأداء الوظيفي	323
14	نتائج توزيع العينة حسب متغير الجنس	324
15	نتائج توزيع العينة حسب متغير العمر	324
16	نتائج توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	324
17	نتائج توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	325
18	نتائج اختبار t لاختبار معنوية محور المناخ التنظيمي	325
19	نتائج اختبار t لاختبار معنوية محور الأداء الوظيفي	326
20	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	326
21	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد	327
22	نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي	327
23	نتائج اختبار الفروقات تبعا للخصائص الديمغرافية	328
24	نتائج الاختبارات البعدية Post hoc لمتغير سنوات الأقدمية	329

مقدمة

## توطئة:

تشكل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة عاملا هاما للعاملين بها ، فبما تمثله وبما تحتويه من عوامل وتفاعلات يتوقف سلوك العاملين الذين ينتمون إلى هذه البيئة ، حيث أن المؤسسة تعد كيان مترابط يقوم على أفراد يعملون مع بعضهم تحت نسق معين لغرض تحقيق أهداف مسطرة، ويقف مدى نجاح هذا الترابط تحت عدة عوامل تكون مساعدة ودافعة للهدف المنشود، كما هو الشأن بالنسبة للمناخ السائد داخل هذه المؤسسة ومدى انسجامه مع متطلباتها وأهدافها، فغاية إنشاء المؤسسات هو جودة مخرجاتها سواء كانت مخرجات صناعية أو خدمية، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحقق مستوى الأداء المرجو من العاملين.

المناخ داخل المؤسسة تحكمه عوامل وسلوكيات وتفاعلات بين أفراد المؤسسة سواء من الناحية الفردية أو الجماعية، كما أن هذه العوامل يمكن أن يحكمها الطابع الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت، والتي تنطوي على استعداد الأفراد لبلورة هذه العوامل وفق ما تقتضيه متطلبات أهداف المؤسسة والتي تركز على نجاعة أداء العاملين بها الذي يعد أهم مخرج يقاس به مدى قدره المؤسسة على تحقيق باقي الأهداف، كيف لا والمورد البشري يشكل النواة الأساسية لتشكيل المؤسسة، فمهما بلغ تطور المؤسسة واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في الوظائف اليدوية، وحتى في الوظائف الفكرية بالاعتماد على وسائل الذكاء الاصطناعي، لكن يبقى المورد البشري هو الأساس في توجيه واستغلال هذه الوسائل.

ولعل أهم دليل على أهمية المورد البشري هو الكفاءات التي تحمل معرفة ضمنية لا يمكن الاستغناء عنها والتفريط فيها، والتي تعد رأسمال بشري يمكن الاستثمار فيه خاصة في سوق المديرين التنفيذيين الذي يشكل حصة معتبرة في سوق المال والأعمال، لذا ولارتباط الأداء الوظيفي بالمورد البشري ، كان الأداء الوظيفي من أولويات المؤسسات الحديثة، التي تعمل على تحسين وتطوير سبل تحقيق أداء وظيفي يلي تطلعاتها التي تنبني على تحقيق أعلى المؤشرات ، وبالتالي البقاء في السباق التنافسي والحفاظ على المراتب الريادية، حيث نجد الدراسات التي تطرقت لموضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى النتائج في العلاقة الارتباطية، تؤكد الأمر كذلك بالنسبة للعلاقة السببية، حيث أظهرت نتائج الدراسات في الموضوع أن الأداء الوظيفي يتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي الممارسة بالمؤسسة ولا يمكن تجاهلها بأي سبب كان.

مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية هي كباقي المؤسسات في سوق الأعمال الخدمية عامة ونشاط الاتصالات خاصة، تتواجد ضمن محيط لا يخلو من التنافسية الشديدة الذي يفرضه التطور الرهيب والمتسارع لتكنولوجيا الاتصالات، ولمواكبة ذلك، يستلزم على المؤسسة تهيئة مناخ تنظيمي يحقق

تطلعنا ويساعد على تحقيق التطوير المستمر لمواردها المادية والبشرية، وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا بتسجيل أعلى المعدلات الإنتاجية عن طريق رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة والمتفرعة ، والقيام بالتحليل المطلوبة سيتم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية لغرداية للتعرف على توافر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز ، إجراءات وظروف العمل، الدعم ، الاتصال) لدى المؤسسة، ودراسة مدى تأثير تلك الأبعاد على الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، ودراسة توافر أبعاد المناخ التنظيمي لدى المؤسسة، ودراسة مدى تأثير تلك الأبعاد على الأداء الوظيفي بالمؤسسة تم صياغة الإشكالية كما يلي:

أولا-الإشكالية:

ما مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية؟

حيث ينبثق عن هذه الاشكالية الأسئلة التالية:

-السؤال الرئيسي الأول:

- ما مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

و هو السؤال الذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما مستوى توافر بعد الهيكل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

2- ما مستوى توافر بعد القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

3- ما مستوى توافر بعد نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

4- ما مستوى توافر بعد إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

5- ما مستوى توافر بعد الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

6- ما مستوى توافر بعد الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

### السؤال الرئيسي الثاني:

- ما مستوى توافر الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

### السؤال الرئيسي الثالث:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

و هو السؤال الذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

### السؤال الرئيسي الرابع:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

## السؤال الرئيسي الخامس:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)،

## ثانيا-فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات نقوم بصياغة الفرضيات كمايلي:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك مستوى مرتفع لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

و هي الفرضية التي تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد الهيكل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

5- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

6- هناك مستوى مرتفع لتوافر بعد الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك مستوى مرتفع لتوافر الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

و هي الفرضية التي تتفرع عنها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الرابعة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الخامسة:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير العمر.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

### ثالثا-أسباب اختيار الموضوع :

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

#### أ-أسباب ذاتية:

- رغبة الطالب في دراسة وتحليل موضوع يمكن من خلاله إيجاد حلول من شأنها تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
- إندراج الموضوع ضمن ميولات الطالب أكثر من غيره من المواضيع مما أوجد راحة في تناول هذا الموضوع.
- الارتباط الوثيق لهذا الموضوع بالتخصص والرغبة في تعميق المعارف حوله وتكوين رصيد معرفي ومعلوماتي.

#### ب-أسباب موضوعية:

- إلى جانب الأسباب الذاتية هناك أسباب موضوعية لهذا الموضوع وتتمثل في:
- قلة اهتمام أغلب المؤسسات بالمنافسة التنظيمي وعدم إدراكهم لأبعاده ومكوناته .
- إبراز أهمية ودور أبعاد المنافس التنظيمي في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

- عدم تطرق الدراسات السابقة لكافة نماذج المناخ التنظيمي الممكن تحقيقها بالمؤسسات.

- التعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.

#### رابعاً-أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى جملة من الأهداف نسردها فيما يلي:

- تسليط الضوء على أهم المفاهيم حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

- التعرف إلى مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية.

- تحديد اتجاه آراء عينة الدراسة حول مستوى أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

- دراسة العلاقة التأثيرية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من خلال الأبعاد المختارة في الدراسة الحالية.

- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على الأداء الوظيفي، وأي من هذه الأبعاد له أقوى تأثير على المتغير التابع.

- التحقق فيما إذا كان هناك فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

#### خامساً-أهمية الدراسة :

في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المستمرة، يصبح فهم أثر المناخ التنظيمي أكثر أهمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار، حيث أن المؤسسات التي تخلق بيئة عمل إيجابية وتشجع على التفكير الإبداعي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات السريعة والمتغيرة في السوق، لذا فإن فهم وتحليل أثر المناخ التنظيمي يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح الاقتصادي للمؤسسة، من خلال تعزيز الالتزام، وتحسين الإنتاجية، وتشجيع التواصل والابتكار.

وعليه تكون هذه الدراسة ذات أهمية للمسؤولين وصناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تعد أداة استراتيجية لتعزيز فهمهم للعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتحسين البيئة العملية داخل المؤسسة، فهي تقدم فهما عميقا حول كيفية تأثير بيئة العمل على سلوك وأداء الموظفين، كما أنها توفر رؤية عن العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ، كما يمكن الاستنباط من خلال الدراسة أهم النقائص والخلل الذي يحتاج إلى تصويب وتعديل واقتراحات وتوصيات.

## سادسا-حدود الدراسة :

أ-الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي ، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال وذلك بالاعتماد على مقياسي هالبن "Halpin" وكروف "Crofts" و ليتوين "Litwin" و سترينجر "Stringer" ودراسات سابقة في الموضوع ، وقمنا بدراسة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين .

ب- الحدود البشرية: شملت الدراسة كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

ج-الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية الواقعة بنهج الأمير عبد القادر بلدية غرداية.

د-الحدود الزمانية: كانت هذه الدراسة من بداية سنة 2022 إلى غاية شهر ماي من سنة 2023 وهي التي الفترة التي تم خلالها الجانب التطبيقي للدراسة .

## سابعا- منهج الدراسة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي من خلال أهم الدراسات والكتب مع استخدام أسلوب دراسة الحالة بالجزء التطبيقي بالاستعانة باستبيان، تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع وتم الإعتماد في تحليله على برنامج R نسخة 4.1.3.

## ثامنا-صعوبات الدراسة :

- صعوبات تتعلق بتوزيع الاستبيان و الاسترجاع خاصة في ظل الظروف الخاصة التي كانت تمر بها المؤسسة محل الدراسة.

## تاسعا-هيكل الدراسة:

للإحاطة بإشكالية الدراسة ومعالجتها، تم الاعتماد على طريقة IMRAD، من خلال تقسيم هذه الدراسة لأربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: متعلق المفاهيم والأهمية للمناخ التنظيمي، يتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول يتضمن ماهية المناخ التنظيمي مقسم إلى ثلاثة مطالب نحاول فيهما التوسع في شرح المناخ التنظيمي، أما المبحث الثاني نستعرض فيه خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي، مقسم بدوره إلى ثلاث مطالب، فيما كان المبحث الثالث يتناول أنواع ومدخل المناخ التنظيمي، مقسم إلى ثلاث مطالب.

أما في الفصل الثاني فيتم التطرق للإطار النظري للأداء الوظيفي، المتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: يتضمن ماهية الأداء الوظيفي نستعرض فيه مفهوم الأداء، ومستويات الأداء و مفهوم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فنستعرض فيه أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي، في حين يتم التطرق في المبحث الثالث إلى تقييم وقياس الأداء الوظيفي والعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

أما في الفصل الثالث يتم التطرق فيه إلى مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة، والمتضمن مبحثين: المبحث الأول نتناول فيه الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، أما المبحث الثاني فخصص لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما في الفصل الرابع فيتم التطرق فيه للدراسة الميدانية، والمتضمن مبحثين:

المبحث الأول يتم فيه التطرق للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة (مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة، صلاحية أداة الدراسة)، أما المبحث الثاني فنتناول فيه نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير مناقشة النتائج.

## عاشرا- نموذج الدراسة:

من خلال نموذجي هالبن "Halpin" وكروفت "Crofts" و ليتوين "Litwin" و سترينجر "Stringer" وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، استطعنا تحديد الأبعاد التي تشكل محاور متغير المناخ التنظيمي والتي لها دور في التنبؤ بالمتغير التابع للدراسة والمبينة كمايلي:

- المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.

البعد الأول: الهيكل التنظيمي.

البعد الثاني: القيادة والإشراف.

البعد الثالث: نظام الحوافز.

البعد الرابع: إجراءات وظروف العمل.

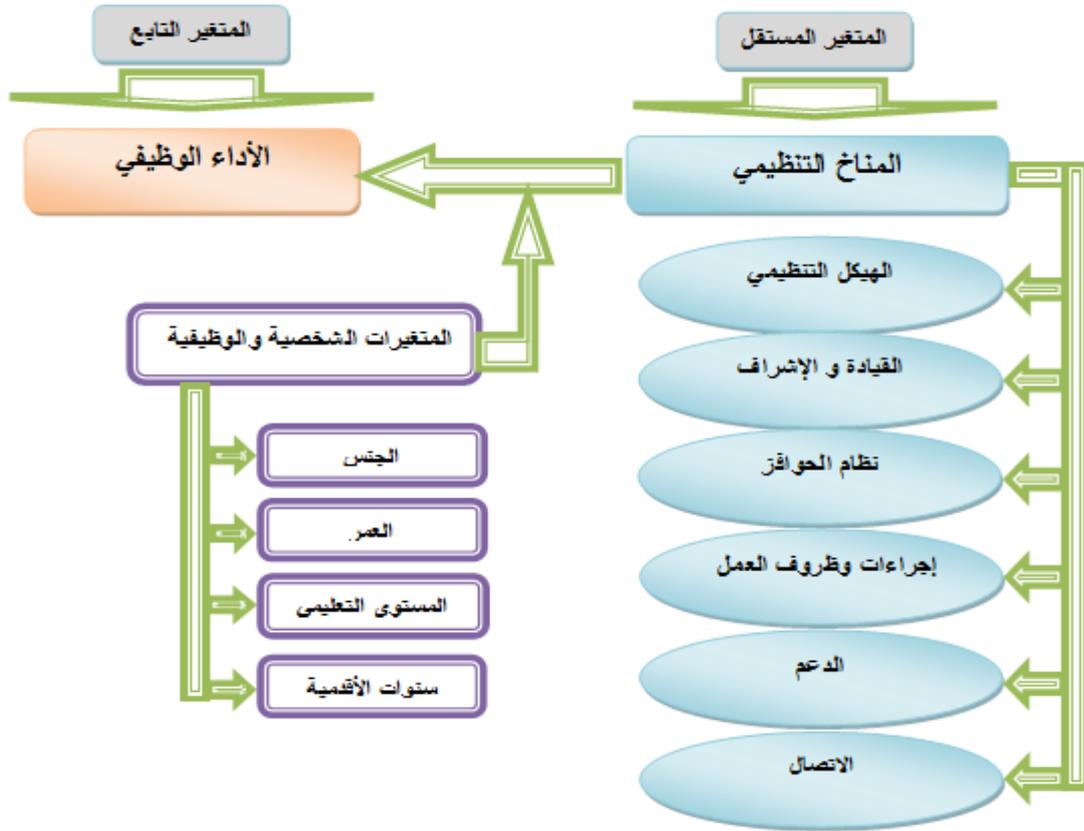
البعد الخامس: الدعم.

البعد السادس: الاتصال.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

وعليه وعلى إثر ما سبق نستطيع تشكيل نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل(1)نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفصل

الأول

### تمهيد:

تنشأ المؤسسات وأولى غاياتها البقاء والاستمرارية والوصول إلى أعلى المستويات وفرض مكانة في الأسواق المنافسة متجنباً الزوال و الاندثار ، لذا تعمل على بذل كل الجهود باستخدام وتطبيق أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لبلوغ غايتها، ومن بين العوامل والمؤثرات التي تلقى أولى اهتمامات المؤسسات لتحقيق أهدافها مؤشر أو عامل الأداء الوظيفي والذي يمثله المورد البشري للمنظمة، فكلما ارتفع مؤشر أداء الموظفين بما انعكس ذلك على أدائها الإجمالي أو كما يطلق عليه بالأداء التنظيمي، ولتصل المؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء لأفرادها، كان عليها توفير بيئة ووسط يساعد في تحقيق ذلك، لذا عُد المناخ التنظيمي من العوامل الواجب الاهتمام بها من قبل المؤسسة وذلك بتبني كافة جوانب أبعاده والعمل على تحسين نقاط قوتها وإبراز إيجابياتها ومعالجة نقاط ضعفها، وبذلك تحقق المؤسسة مناخ يساهم في خلق بيئة تعزز أداء الأفراد وترفع من مؤثراته، الأمر الذي يصل بالمؤسسة إلى مجابهة التحديات ومواكبة التطورات المتسارعة .

وعليه ولإبراز أهم المفاهيم والأهمية للمناخ التنظيمي في هذا الفصل نستعرض المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي**

**المبحث الثاني: خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي**

**المبحث الثالث: أنواع ومداخل المناخ التنظيمي**

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تعد دراسة السلوك التي تندرج ضمن دراسات السلوك التنظيمي أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث ويتوقف تفوق هذه المؤسسات وتميزها عن غيرها على مدى تحكمها وإلمامها بكافة الجوانب السلوكية لأفرادها، لذا أضحت المناخ التنظيمي يأخذ حيزا واسعا ضمن اهتمامات المؤسسات لارتباطه الوثيق بسلوكيات وتفاعلات الأفراد داخلها، وسنحاول في هذا المبحث عرض نظرة تاريخية للمناخ التنظيمي والإلمام بأغلب مفاهيم المناخ التنظيمي مع توضيح مدى أهميته.

### المطلب الأول: نظرة تاريخية للمناخ التنظيمي

شغل المناخ التنظيمي محتوى عدة دراسات لتفرعه الواسع وارتباطه بسلوك الأفراد الذي يعد جانبا خاصا في شخصية الإنسان التي تتفرد في صفاتها وسماتها من شخص لآخر، لذا كان السلوكيات التي تتميز بها الأفراد أو المجموعات هي التي تقرر المناخ السائد في المؤسسة، من خلال هذا المطلب نحاول التطرق للمراحل التي مر بها المناخ التنظيمي منذ ظهوره كمصطلح، مع أن المناخ التنظيمي كمصطلح ظهر من قبل ابتداء من بداية القرن العشرين عن طريق نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور "Frederick Taylor" التي تحدثت عن علاقات المديرين بالعاملين والعاملين ببعضهم البعض وكذا حفز ومكافأة العاملين عن الجهود المبذولة وكذا بعث روح التعاون بينهم، ثم جاءت بعد ذلك نظرية العلاقات الإنسانية التي نتجت عن التجارب التي قام بها إلتون مايو "Elton Mayo" بمصانع وسترن إلكترونيك (Western Electric) بين سنوات 1924 و 1935 والمعروفة بتجارب الهاوثورن (Howthorne) بمدينة شيكاغو الأمريكية، والتي تم التطرق فيها لكيفية إيجاد جو ملائم يحفز العاملين ويوفر ظروف عمل ملائمة، وهي عوامل كلها تصب ضمن مفهوم المناخ التنظيمي.

### 1- المناخ التنظيمي خلال سنوات الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين:

وصفت نظرية المناخ التنظيمي خلال هذه الفترة بأنها واحد من أهم النظريات، أين تم التوصية بدراستها بشكل أعمق من أجل فهم أفضل للسلوك، لكونه مرتبط بالبيئة التي تحتوي هذا السلوك، حيث تم سنة 1939 صياغة مصطلح المناخ الاجتماعي للإشارة إلى البيئة التي نشأت فيها مجموعة المعالجات في

الدراسات التي أجريت من قبل لوين "Lewin" ، أين وجد ثلاث طرق لسلوك القائد (استبدادي وديمقراطي وعدم التدخل)<sup>1</sup>، كما صاغ لوين ووايت وليبيت "Lewin,white and Lippitt" خلال بحث أجروه مصطلح المناخ لوصف المواقف والمشاعر والعمليات الاجتماعية التي حدثت بين مجموعات الأولاد في مخيم صيفي بأمريكا، أين فسروا تدخلات معينة في أنشطة الأولاد على أن لها تأثيرات مختلفة حسب المناخ من وجهة نظرهم<sup>2</sup>، كما أن هذا البحث المبكر أظهر أن جو المجموعة ، أو المناخ ، له تأثير على سلوك مجموعة الأعضاء وأنه يمكن التأثير عليه بتروى<sup>3</sup>.

### 2-المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينيات من القرن العشرين:

درس علماء الاجتماع المناخ التنظيمي خلال هذه الفترة من منظور الاختلافات في بيئات العمل ، أين أولي الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الباحثين التربويين للمنظمات بايس "Pace" و ستيرن " Stern " وهالبين "Halpin" و كروفت "Croft" الذين بذلوا الجهود الأولية لتحديد وقياس أبعاد المناخ التنظيمي، الذي ما لبث أن تم الاعتراف به من قبل علماء منظمات الأعمال<sup>4</sup>.

بالإضافة إلى ذلك مساهمة تاجوري "Taguiri" الذي لاحظ أن المناخ هو نوعية البيئة المدرسية من ذوي الخبرة من قبل أعضاء المدرسة، يتعامل مع أنماط العلاقات بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة، و يمكن للتصورات الفردية للسلوك في المدرسة أن تقدم نظرة ثابتة للنظام الاجتماعي والأبعاد الثقافية للمنظمة، فالمناخ التنظيمي يمثل الخصائص التي تميز المؤسسات عن غيرها و مدى تأثير سلوك الأفراد في المؤسسة، بينما لاحظ مايلز " Miles " في هذه الفترة أن صحة المؤسسة تعتمد على قدرتها على التعامل بنجاح مع القوى الخارجية المؤثرة مع توجيه طاقاتها بشكل فعال نحو أهدافها الرئيسية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Jacob, anita. "Impact of Perceived Organizational Climate on Employee/Agent Performance in Indian Insurance Sector with Reference to Retention, Customer Service and Productivity." PATIL UNIVERSITY, 2012.;p34.

<sup>2</sup> Ashkanasy, Neal M, Celeste PM Wilderom, and Mark F Peterson. **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California 91320, 2000,p22

<sup>3</sup>Hoßbach, Christian, Hoßbach, and Berg. **Organizational Climate for Creativity**. Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2019,p5

<sup>4</sup> Jacob, anita,Op.Cit.P35

<sup>5</sup> Anderton, Tenna Lynne. "Organizational Climate, Faculty Trust: Predicting Student Bullying an Elementary School Study.", A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Education ,University of Alabama Libraries, 2012,P 9-10.

أما فليشمان "Fleishman" فطور خلال هذه الفترة استبيان لوصف سلوك القيادة وذلك بالتمييز تجريبيا بين فئتين عريضتين من السلوك القيادي وهما: الاحترام أو الاهتمام والهيكل المبدئي، أين بُدلت الجهود لتدريب القادة ليكونوا أكثر مراعاة لاحتياجات ومشاعر الموظفين بدلا من مجرد إعطاء الأوامر (كما في الهيكل المبدئي)<sup>1</sup>.

### 3- المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين:

خلال هذه الفترة، تم التحقيق في فكرة المناخ وجعلها أكثر وضوحا من قبل ليتوين "Litwin" و سترينجر "Stringer" وذلك بالإعتماد على أعمال لوين "Lewin" وآخرون ، أين صمم سترينجر "Stringer" محاكاة باستخدام ثلاثة عمليات تصنيع مختلفة لمنظمات، حيث كان لهذه المؤسسات تركيبة مماثلة باستثناء القيادة وصفات رؤسائها ، أين حدد ليتوين "Litwin" و سترينجر "Stringer" العلاقة بين سلوك القائد والمناخ التنظيمي الذي يدركه الموظفون ، وكذلك العلاقة بين مناخ المؤسسة وأداء الموظفين فيها من حيث الأداء العام للأعمال، حيث سلطت هذه النتائج الضوء على عنصرين أساسيين في فهم المناخ، أولا: يؤثر المناخ على مواقف الموظفين ودوافعهم والتي بدورها لها تأثير مباشر على أداء الأعمال ، ثانيا: أن حقائق مناخ المؤسسة مفهومة فقط كما يتصورها أعضاؤها<sup>2</sup>.

أما في سنة 1963 وصف كل من هالبين "Halpin" و كروفيت "Croft" المناخ التنظيمي باعتباره شخصية المدرسة وتصوره كتسلسل مستمر من المفتوح إلى المغلق، أين يقاس انفتاح المناخ التنظيمي باستكشاف العلاقات المفتوحة والحقيقية بين المعلمين ومديري المدارس و بين المعلمين أنفسهم<sup>3</sup>.

كما جاء رينسيس ليكرت "Rensis Likert" خلال هذه الفترة وبالتحديد سنة 1967 بأمرين ساعدا في تحديد أبحاث المناخ التنظيمي، الأول هو مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات ، وهي تقنية زادت بشكل كبير تأثير أبحاث المواقف في العلوم الاجتماعية ، والثاني هو "النظام 4" وهو وجهة نظر للإدارة الفعالة ، كما أنه كتب عن لوين "Lewin" المناخات الاجتماعية التي عرفها من خلال التجربة الشخصية

<sup>1</sup> Ehrhart, Mark G, Benjamin Schneider, and William H Macey. **Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice.** Routledge, New York, NY 10017, 2013, P 14.

<sup>2</sup> Jacob, Anita, Op.Cit.P35.

<sup>3</sup> Kutsyuruba, Benjamin, Don A Klinger, and Alicia. "Relationships among School Climate, School Safety, and Student Achievement and WellBeing: A Review of the Literature." Review of Education Hussain. 3.2 (2015), P 106.

والموثقة ، مثل نظام التعليم الألماني ، والمناخات الأخرى التي أنشأها تجريبياً<sup>1</sup>، كما أنه اعتبر أن المناخ يعد صلة وصل بين السمات الهيكلية للمنظمة وفعاليتها<sup>2</sup>.

بينما ساهم ماكجريجور "McGregor" خلال هذه الفترة بطرح مصطلح المناخ النفسي، وأن المناخ الإداري غير محدد بواسطة المدير وحده و ولكن يتم تحديده أيضا بواسطة المرؤوس، حيث أشار إلى أن طبيعة العلاقة بين المشرف والمرؤوس ليست مرتبطة بشكل مباشر بمجموعة عينها من السياسات والإجراءات، بل الأهم هي كيفية إدارة هذه العلاقة، حيث يتجاوز الموظفون نطاق التركيز الضيق بشأن الممارسات الإدارية الروتينية الملموسة والعزو إلى ممارسات تفترضها فيهم الإدارة ، وهي الصفات التي تشكل جوهر المناخ داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

#### 4-المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينيات من القرن العشرين:

خلال هذه الفترة قام علماء النفس الصناعيون ك شنايدر "Schneider" و بارتلات "Bartlett" إلى التركيز على المستوى الفردي للتحليل، أين كانت القضية ما إذا كان المناخ هو بناء تجربة فردية و/أو وحدة / سمة تنظيمية، أو بمعنى آخر كان هناك لبس بين مستوى النظرية ومستوى البيانات والتحليل<sup>4</sup> ، كما كان هناك منظور واحد للمناخ وهو منظور "البنوية"، ويعني أن المناخ هو نتيجة تفاعل الأفراد مع هياكل المؤسسة<sup>5</sup>.

#### 5-المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينيات من القرن العشرين:

ظهر في هذه الفترة منظور آخر هو "التفاعلي" والذي تم وصفه بشكل عام بواسطة نموذج شنايدر "Schneider"، ذلك أن المؤسسات تختذب الأشخاص الذين يشاركون قيم المؤسسة، مثل الأفراد الذين يتم اختيارهم إلى المؤسسة ، والذي خلص إلى أن شخصية الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المؤسسة

<sup>1</sup>Ashkanasy, Neal M, Celeste PM Wilderom, and Mark F Peterson,Op.Cit,P.3

<sup>2</sup>Nayar, KSB. "Differential Effects of Organizational Climate and Size on Job Satisfaction and Role Stress.", Pestonjee,D M, Department of Psychology, Gujarat University, (2005).P 64.

<sup>3</sup> Ehrhart et Al,Op.Cit,P 18.

<sup>4</sup> Ehrhart et Al,Op.Cit,P.363

<sup>5</sup> benjamin schneider & Karen M. Barbera,,"The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture",Oxford University Press, United States of America." 2016,P.28

هما اللذان يقودان إلى خلق المناخ<sup>1</sup>، كما أن هذه الفترة من التطور التاريخي للمناخ التنظيمي تميزت وبعد تقديم بيتيجرو "Pettigrew" لدراسات تنظيمية تلاشى مصطلح المناخ التنظيمي على الأقل لمدة من الوقت، حيث زاد الاهتمام خلال هذه الفترة بمصطلح الثقافة التنظيمية والذي يعزى إلى حقيقة أنه على ما يبدو التقط ثراء البيئة التنظيمية بطرق لم توفره أبحاث المناخ التنظيمي<sup>2</sup>.

### 6- المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينيات من القرن العشرين:

ظهر خلال هذه الفترة نموذج جديد للمناخ التنظيمي للعالم تشان "Chan" وهو نموذج توافق التحول المرجعي، والذي يستخدم عناصر المسح التي تشير إلى سمات الوحدة / المؤسسة بدلا من وجهات نظر الأفراد<sup>3</sup>، كما أن تصنيف تشان "Chan" لنماذج التركيب كان أول تصنيف لتوجيه الباحثين حول طرق التجميع، أين استخدم المناخ كنموذج له، حيث عمل هذا التصنيف لتنسيق جهود الباحثين متعددي المستويات لاستخدام عمليات تشغيل قابلة للمقارنة على مستوى المجموعة وإحصاءات التجميع لتبرير تكوين النماذج<sup>4</sup>.

### 7- المناخ التنظيمي خلال بدايات القرن الواحد والعشرين:

أكد خلال هذه الفترة كل من شولت "Schulte" و أوستروف "Ostroff" و شموليان "Shmulyian" و كينيكي "Kinicki" الفرضية القائلة بأن المستوى (المستوى العام للمناخ عبر الأبعاد) مرتبط بنتائج الفعالية الداخلية، بما في ذلك تأثير الموظف والنوايا للبقاء، وتصورات الموظفين لجودة الخدمة، و أن المستوى لا علاقة له بنتائج الفعالية الخارجية مثل رضا العملاء والأداء المالي<sup>5</sup>، كما أن دراسة المناخ التنظيمي من حيث الخصائص الثلاثة (المستوى والتباين والشكل) تمكن دمج الأفكار المطورة في كل

<sup>1</sup>benjamin schneider & Karen M. Barbera.Op.Cit.P 18.

<sup>2</sup> Ehrhart et Al,Op.Cit,P 72.

<sup>3</sup> Ibid.P 73.

<sup>4</sup>Wallace, J Craig, et al. "Change the Referent A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate.", Journal of Management 42.4.838-868, 2016,P 839.

<sup>5</sup>Schulte, Mathis, et al. "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction and Financial Performance.", Journal of applied psychology, 94.3 (2009),P.628.

من الثقافة وأدب المناخ ، حيث يقترح الكتاب أنه يمكن دراسة القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية أكثر بشكل منهجي من خلال تطبيق مقاييس المستوى والتباين والشكل لمفاهيم أكثر تحديدا<sup>1</sup>.

من خلال عرضنا للتطورات التي مر عليها مفهوم أو مصطلح المناخ التنظيمي نجد في كل فترة هناك علماء أو منظرين بارزين كتبوا أو نظروا في هذا الخصوص، كما نلاحظ أنه في فترة معينة يكون هناك تسلسل وترايط زمني بين فترة وأخرى أين يقوم التالي بتكملة بحوث ودراسات من سبقه للفترة التي سبقته مباشرة كما شأن بين فترتي الخمسينيات والستينيات أين قام العلماء التربويون بايس "Pace" وستيرن "Stern" و هالبين "Halpin" وكروفت "Croft" في فترة الخمسينيات بتحديد وقياس أبعاد المناخ التنظيمي، ثم واصلا بعد ذلك هالبين "Halpin" وكروفت "Croft"، أين وصفا في سنة 1963 المناخ التنظيمي باعتباره شخصية المدرسة وقياس انفتاح المناخ التنظيمي باستكشاف العلاقات المفتوحة والحقيقية بين المعلمين ومديري المدارس و بين المعلمين أنفسهم، بينما نجد في فترة أخرى أنهم اعتمدوا في دراساتهم وبحوثهم على علماء و منظرين لفترة سابقة تفصل بينهما عقود وهذا ما لاحظناه خلال فترة الستينيات أين اعتمد رينسيس ليكرت "Rensis Likert" في دراساته حول المناخات الاجتماعية التي عرفها من خلال التجربة الشخصية والموثقة على دراسات لوين "Lewin" (فترة الثلاثينيات والأربعينيات)، بينما نلاحظ أنه ابتداء من فترة الثمانينيات إلى غاية فترة بداية القرن الواحد والعشرين ظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة للمناخ التنظيمي، المناخ "التفاعلي" الذي وصفه شنايدر "Schneider" وزيادة الاهتمام بمصطلح الثقافة التنظيمية في الثمانينيات ، ثم نموذج توافق التحول المرجعي لتشان "Chan" وبروز مصطلح الثقافة التنظيمية من طرف شنايدر "Schneider" في التسعينيات، ثم دراسة المناخ التنظيمي من حيث الخصائص الثلاثة (الارتفاع والتباين والشكل)، حيث يمثل الارتفاع أو المستوى بمتوسط الدرجة عبر جميع الأبعاد، ويمثل التباين مدى اختلاف الدرجات عبر الأبعاد، و يمثل الشكل النمط العام للصعود والهبوط في جميع الأبعاد.

<sup>1</sup> benjamin schneider & Karen M. Barbera.Op.Cit.P.112

### المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي

مع تعدد الدراسات التي عاجلت موضوع المناخ التنظيمي تباينت الاتجاهات بتباين الخصائص والمميزات الداخلية للمنظمات، لذا تفرقت مفاهيم وتعريفات المناخ التنظيمي فمنهم من يرى بأن المناخ التنظيمي هو ميزة من ميزات المؤسسات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، والثاني يراه من خلال تصورات العاملين، و الثالث بين مفهومه من خلال العلاقات والتفاعلات السائدة بين الفرد والمؤسسة<sup>1</sup>، حيث عرفه فورهند "Forehand" وجلمر "Gilmer" بأنه مجموعة الصفات التي تختص بها المؤسسة و تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن هذه الخصائص تؤثر على الأفراد المنتمين لهذه المؤسسة<sup>2</sup>.

أما لوين "Lewin" فإنه عرف المناخ التنظيمي بأنه بناء يستخدم على نطاق واسع في فهم خبرات الموظفين في مكان العمل، كما أنه يعكس ما تحدده المؤسسة من أولوياتها، مع التأكيد على السلوكيات والمواقف المتوقعة والمكافأة في مكان العمل<sup>3</sup>، بينما عرفه ليكارت و آخرون "Likert et al" بأنه جودة جوهرية في البيئة الداخلية للمنظمة التي يختبرها أعضاؤها، كما أنها تؤثر على سلوكهم وتعكس مجموعة من خصائص أو سمات المؤسسة<sup>4</sup>، وبين ليكارت "Likert" مفهومه عندما تناول مفهوم المناخ متعدد الأبعاد والذي يشير إلى أسباب ومكونات ونتائج المناخ التنظيمي على حد سواء، كما هو موضح في الشكل (2). كما تم تعريفه على أنه حالة وصل لأفكار ومشاعر وسلوكيات أعضاء المؤسسة، أو كيف يدرك الناس بيئة عملهم<sup>5</sup>، بينما حدده باين "Payne" بأنه الطريقة التي يدرك بها الموظفون منظمته ومقاصدها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014، ص.291.

<sup>2</sup> عبد الله الطحيم، طلق السواط. "السلوك التنظيمي/المفاهيم والنظريات والتطبيقات". دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 2003 ص 248.

<sup>3</sup>Loh, May Young ,et al. "Organisational Climate and Employee Health Outcomes: A Systematic Review.", Safety Science Review,:442-452, 2019,P.443.

<sup>4</sup>Roch, Geneviève. "Impact Du Climat Organisationnel Sur Le Façonnement Des Pratiques Relationnelles De Soins Et La Satisfaction Professionnelle D'infirmières Soignantes En Milieu Hospitalier", Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Docteur (Ph.D.) en sciences infirmières, Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, Canada, 2008, P.18

<sup>5</sup>Li, Yong, et al. "Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover in Voluntary Child Welfare Workers", Children Youth Services Review, 2020, P.2

<sup>6</sup>Berberoglu, Aysen, "Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals", BMC health services research, 2018, P.2

ووفقا لماكجريجور "McGregor"، يتم تعريف المناخ التنظيمي على أنه كيفية إدراك الموظفين للوظائف الداخلية للمنظمات مثل صنع القرار ووضع القواعد في مكان العمل<sup>1</sup>.

في حين هناك من عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العوامل المادية والاجتماعية النفسية والإدارية والاقتصادية التي تميز ظروف العمل المؤثرة على الأنشطة المهنية للموظفين داخل نطاق المؤسسة<sup>2</sup>، كما عُرف بأنه مستوى الاتفاق في التصورات حول المؤسسة وبيئة العمل بين الموظفين<sup>3</sup>.

بينما يرى لوز "Luz" أن المناخ التنظيمي يوافق المعنى الذي يطلق عليه "بيئة العمل" ومن هذا المنظور من الممكن التوصل إلى مفهوم المناخ التنظيمي كبيئة مؤسسية و نفسية ، كونه مفهوما متزايد الأهمية عندما يكون القصد هو وصف التصورات التي يشعر بها أعضاء المؤسسة التي لديها أكثر من بيئة عمل<sup>4</sup>.

كما عده أرجيريس "Argyris" بأنه أسلوب تام الجوانب ناتج عن تفاعل بين عوامل ومتغيرات رسمية وشخصية وغير رسمية تخص الأفراد داخل المؤسسة<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السالفة للمناخ التنظيمي والدراسات التي أجريت منذ أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي حول هذا المصطلح والتطور المفاهيمي له عبر الفترات التاريخية المستعرضة، نلاحظ أنه شكل صعوبة في صياغة تعريف دقيق له ، أين اقتصر في البداية على تحديد العلاقة بين أساليب القيادة وما يسمى "المناخ الاجتماعي"، تم ذكر بعد ذلك بمنظور آخر وهو "قيادة المناخ" ثم ربط المناخ التنظيمي بالصفات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، وكذا سمات المؤسسة بحد ذاتها، ثم جاء تعريف للمناخ التنظيمي كتصور مشترك لأفراد في منظمة معينة، ثم المناخ هو نتيجة تفاعل الأفراد مع هياكل المؤسسة، ثم منظور آخر عرفه بأنه شخصية الناس وتفاعلهم مع بعضهم البعض التي تقود لخلق المناخ.

<sup>1</sup>Moslehpour, Massoud, et al. "Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees", Sustainability journal,,2019,P.3

<sup>2</sup>Dubina, Igor N, Elias G Carayannis, and David FJ "Creativity Economy and a Crisis of the Economy Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society", Journal of the Knowledge Economy Campbell,2012,P.1238

<sup>3</sup>Scandura, Terri A. **Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. Sage publications, Thousand Oaks, California 91320,2017,P.808.

<sup>4</sup>Kirilo, Caique Z, et al. "Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method.", Procedia computer science journal , 2018,P.609.

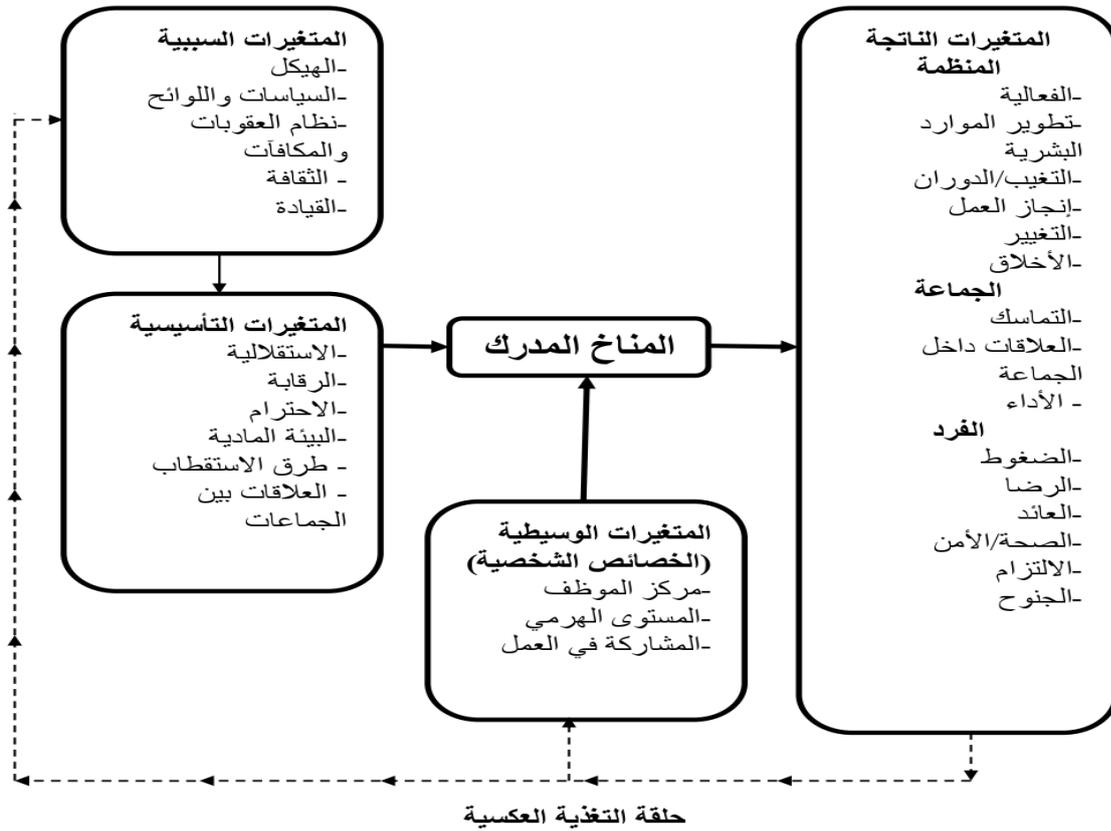
<sup>5</sup>حمادات، مجّد حسن، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008. ص 16.

من هذه التعاريف نستنتج أن المناخ التنظيمي انحصر تحديد مفهومه في العناصر التالية:

- ظروف عمل مادية للمنظمة هيكل و وسائل ومعدات وتجهيزات.
- ظروف عمل إدارية اتجاه الأفراد (اتصالات، تحفيزات، تدريب، تكوين، مكافآت، ترقية).
- سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلاتهم فيما بينهم، موظفون- موظفون، مديرون- موظفون .

ومنه يمكن أن نستخلص أن المناخ التنظيمي هو تفاعل لسلوكيات الرئيس والمرؤوس تحكمه ظروف وعوامل العمل المادية والإدارية داخل المؤسسة.

### الشكل (2): النموذج الديناميكي للمناخ التنظيمي للبيكرت



المصدر: (Roch 18) Roch, Geneviève, Op.Cit, P.18

يوضح الشكل (2) المتغيرات الرئيسية التي يغطيها هذا النموذج الديناميكي من خلال دمج تطور التنظيم حول المناخ التنظيمي للسنوات الأخيرة .

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

إن إدراك السلطة العليا بالمؤسسة للمناخ التنظيمي والإحاطة بكافة جوانب سلوكيات موظفيها يعد أمراً في غاية الأهمية، فهما مناخها يمكنها من تفادي عدة مشاكل، ومن أهمها تجنب دوران موظفيها وبالتالي الحفاظ على أفرادها وكسب ولائهم.

فالمناخ التنظيمي هو أحد أهم الأمور فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية التي لها علاقة مباشرة مع سلوك الموظف، فمنذ أواخر الستينيات، كان المناخ التنظيمي موضوعاً شائعاً تمت مناقشته في أدبيات السلوك التنظيمي، ويعتبر وجهة نظر حيوية من أجل فهم مواقف الموظف المتعلقة بالعمل والسلوكيات<sup>1</sup>. كما أن الحالة النفسية للعاملين بالمؤسسة لها أثر بارز في توجهاتهم وأحاسيسهم في مقابل المؤسسة التي يشتغلون بها، فتجد أفراداً مرتاحين في عملهم وتواجههم ضمن فريق عملهم بالمؤسسة ولا يقبلون أي إجراءات للانتقال لغيرها، بسبب الجو والبيئة المساعدة التي يشتغلون فيها، بينما في المقابل نجد آخرين ينتقلون أو مستعدين لمغادرة عملهم من منظمة إلى منظمة أخرى برغم تدني الأجور والحوافز فيها، لا لسبب إلا لعدم ارتياحهم في عملهم وافتقادهم للألفة والانسجام<sup>2</sup>.

كما أن المناخ التنظيمي يساهم في فهم تصورات الموظفين لتفاعلاتهم مع المشرف أو المشرفين المباشرين، كما أنه يقلل الإجهاد المرتبط بالعمل الذي يشكل خطراً جسدياً وعقلياً على العامل<sup>3</sup>، كما تبرز أهميته كذلك في كونه عامل رئيسي لتحقيق التقارب المفروض بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف عامليها، وكذا تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفاعلية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير جلي على أداء الأفراد ورضاهم و معارفهم وتوجهاتهم ودوافعهم وبالتالي على السلوك التنظيمي<sup>4</sup>.

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال إسهامه في عملية التطوير التنظيمي، حيث أنه يعكس مدى رضا العاملين عن منظماتهم، بالإضافة إلى ذلك نجد أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً يمكن الإدارة من تحفيز الأفراد و الرفع من دافعيتهم نحو العمل، كما أن له تأثير جلي على

<sup>1</sup>Berberoglu, Aysen, Op.Cit, P.2.

<sup>2</sup>حمادات، محمد حسن، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> Aramorosch, karl, et al. **A Climate of Success. Creating the Right Organizational Climate for High Performance**, Elsevier Ltd, Netherlands, First edition ,2007,P.51.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص.294.

سلوكيات الأفراد بحكم أن الفرد يقضي أغلبية وقته في العمل، حيث يكون الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ومع هذا التفاعل والاحتكاك تكون سلوكيات الفرد خاضعة لتأثيرات المناخ بمختلف أبعاده<sup>1</sup>، كما يعد وسيلة تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الكلي من خلال مجابهة العضلات التي تواجهها والتصدي للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وكذا تبرز أهميته في وصفه قناة تفاعل بين أفراد المؤسسة والعوامل الخارجية مما يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية<sup>2</sup>.

كما أظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة، بأن المناخ التنظيمي له دور مهم سواء على المخرجات التنظيمية، أو على نطاق رضا العاملين وأدائهم، فقد عبر عن ذلك كل من ليتوين "Litwin" وسترينجر "Stringer"، حيث أشارا إلى أن المناخ التنظيمي ونظرا لتأثيراته على الكثير من السلوكيات الإدارية فهو يلعب دور مهما في ضبط مستويات المؤسسة على المدى البعيد<sup>3</sup>، وهو ما أكده توستين "Tustin" بأن معرفة مناخ المؤسسة أمر مهم لأنها تتيح فهم سلوك الفرد بحيث يمكن إدارته بفعالية وكفاءة<sup>4</sup>.

### المبحث الثاني: خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي

فهم خصائص المناخ التنظيمي من قبل القادة والإداريين يمكنهم من العمل على تطويره بطريقة تدعم التفاعل الإيجابي وتحقيق التميز في العمل الذي يوافق أهداف ورؤية المؤسسة، كما أن الأبعاد التي يمثلها المناخ التنظيمي تشكل مفاتيح فهمه، ويمكن للمنظمات تحسين أدائها الوظيفي من خلال التركيز على تطوير هذه الأبعاد.

### المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.170.

<sup>2</sup> برباوي، كمال، علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 45، ص.266.

<sup>3</sup> مريم، كوردالي. "تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط مهنة التدريس دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية -بولاية الجزائر-". أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا تخصص: علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017، ص.42.

<sup>4</sup>Roze, Janis, and Jana Roze. "Humor as Indirect Influence Management Tool." *Journal of Business Management*.8 (2014).p.6.

تعدد الدراسات في هذا الموضوع وتنوع اتجاهات البحث فيه واختلاف وتعدد مداخل قياسه لا يمكن حصر خصائص المناخ التنظيمي في أسطر، لكن يمكننا تمييز ما توافقت وتقاطعت فيه أغلب الدراسات وأهمها:

- تأثيره الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً، بحكم وساطته بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، ولا نستطيع القول بأنه الرضا الوظيفي، لكون هذا الأخير جزء من المناخ التنظيمي، كما أنه لا يعني البيئة، إذ أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يمثل المناخ التنظيمي ما يدور داخل التنظيمي على المستوى الضيق<sup>1</sup>.

- يُنظر له على أنه بنية مولية يمكن أن تتغير بمرور الوقت، يتم إدراكها ومشاركتها بين أعضاء المؤسسة، مما قد يؤدي إلى توافق في الآراء بين الأفراد، كما أنه يتألف من الانطباعات العامة للمنظمة التي يشكلها الأعضاء من خلال التفاعل مع بعضهم البعض والسياسات والهياكل والعمليات التنظيمية<sup>2</sup>.

- عامل إدراكي يراعى العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة كما يدركها العاملون بها، وينعكس بذلك تأثير مداركهم لهذه الخصائص البيئية على اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم، كما أنه يتميز بنوعية ثابتة وبدرجة من الاستقرار النسبي، لكنه خاضع للتغيير عبر الزمن، كما أنه تعبير عن الخصائص المادية أو غير المادية داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

- كما تميز المناخ التنظيمي بسمات وخصائص من وجهة نظر الموظفين تمثلت في الثقة المتبادلة والنظر والدعم بين مختلف مستويات المؤسسة، سهولة الوصول إلى كبار الموظفين مع قنوات اتصال مفتوحة، احترام الفروق الفردية والتنوع والمساواة والشمول، الاهتمام ببيئة العمل والحد من الاعترا ب أو الإحباط في العمل<sup>4</sup>.

- كما ذكر بول "Pool" أن هناك اتفاق على أن المناخ التنظيمي وصفي وليس عاطفي أو تقييمي، ينشأ ويدعم من الممارسات التنظيمية، ويؤثر على سلوك الأفراد، وله صلات بمفهوم الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص.174.

<sup>2</sup> Haritha, K, and Subrahmanyam. "Organisational Climate: An Empirical Investigation in Pennacement Industries Limited (Pcil)." *International Journal of Business Management Invention* 2.12 (2013): 12-20.p.13.

<sup>3</sup> عائدة مناور العبادي، أحمد محمد بطاح. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية." مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 32، العدد 5، 2017، ص.181.

<sup>4</sup> Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. Pearson education Limited, Eleventh edition, United Kingdom, 2007.p.551.

### المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

يتضح من مفهوم المناخ التنظيمي والدراسات التي عالجتها هذا الموضوع أنه لم يتم حصر أبعاد معينة معقدة تشكل مناخ تنظيمي صالح لكافة أشكال المؤسسات، بل تعددت الآراء في هذا الموضوع وتوسعت حتى وصلت في مجملها إلى تسع وثلاثين بعد موزعة على مقاييس ونماذج كلها تقيس متغير المناخ التنظيمي، ولا ترتباط الدراسة الحالية بالأداء الوظيفي، تم العمل على حصر أبعاد لها تأثير على الأداء الوظيفي استقيت من مقاييس ودراسات في هذا الموضوع يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

تتكون المؤسسات من أنظمة العلاقات التي توجه وتخصص المصادر، وبالتالي فإن الغرض من الهيكل التنظيمي هو تطوير العلاقات التي تؤدي هذه الوظائف بشكل جيد، فهنا يتم النظر إلى المؤسسة ككيان تتكون من أشخاص لديهم السلطة لتوجيه أشخاص آخرين "التقارير".

عرف مينتزبرغ "Mintzberg" الهيكل التنظيمي على أنها مجموع الطرق المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام متميزة ثم التنسيق بين هذه المهام<sup>2</sup>، كما أنه يمثل شعور الموظفين بالقيود في المؤسسة. يشير الهيكل التنظيمي إلى عدد القواعد واللوائح والإجراءات التي تم تنفيذها في المؤسسة وهل هناك تأكيد على "الروتين" أم أن هناك جو فضفاض وغير رسمي<sup>3</sup>، وبشكل عام، يمكن تعريف السياق الهيكلي للشركة على أنه التخصيص الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية لضبط وتكامل أنشطة العمل<sup>4</sup>.

كما أشار كل من ليتوين "Litwin" وسترينجر "Stringer" بأن الهيكل التنظيمي يشير إلى مستوى الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة ومدى تحديد الوظائف والمهام بوضوح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Heyart, Beth. **The Role of Organizational Climate and Culture in Service Encounters**. thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Wayne State University, 2011. Wayne State University, 2011,P.16.

<sup>2</sup>Mintzberg, Henry. **Structure in Fives :Designing Effective Organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993,p.2

<sup>3</sup>Kanten, Pelin, and Funda Er , "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises." , J The Macrotheme Review Ulker,2.4 (2013): 144-60.p.147.

<sup>4</sup>Kortmann, Sebastian. **The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms**. Springer Science & Business Media, 2012.p.13.

<sup>5</sup>El-Kassar, A, Nour Chams, and Sylvia "Organizational Climate and Its Effects on the Employees' Commitment." , J.The Business Review Karkouljian, Cambridge, 19.1 (2011): 127-35.p.128.

كما عُرف بأنه وصف لعمل شركة ، من خلال الوحدات الصغيرة التي تنسق مع بعضها البعض ، بحيث يتم الوفاء بالمهام التي تتطلبها استراتيجية المؤسسة، فكل منظمة لها هيكل تنظيمي، ومع ذلك فهي ليست مصممة دائماً لتحقيق الأهداف المحدد، أي أن التخطيط يتطلب إجراءات يمكن تقليلها من خلال هيكل لا يسمح بها ليتم تنفيذها، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بشكل كبير بالهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي إذا تم تصميمه من أجل تحقيق الأهداف ، سيخلق جوا ملائماً لتنمية الأفراد ، الأمر الذي سينعكس بشكل واضح في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>، كما يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها، فنجاحها في خلق مناخ مناسب للأفراد سيشجع على خلق بيئة عمل هادفة من شأنها أن تغرس الاستقرار والاتساق لكل من الأفراد والمؤسسة، كما أنه سيشعر الأفراد في البيئة التنظيمية الفعالة بأهميتهم في العمل ، وقدرتهم على المشاركة في صنع القرار والمساهمة في صنع السياسات والتخطيط وسيشعرون بالثقة بين الإدارة والأفراد<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه مجموع السبل التي يلجأ لها من قبل المؤسسات لأجل تقسيم عاملاتها في وظائف ومهام محددة ثم التنسيق بينها، فهو التصميم أو المحيط الذي يبين ويوضح التركيب الداخلي للمنظمة فهو يحدد التوزيعات التنظيمات والأقسام الثانوية التي تقوم بمختلف الوظائف والأعمال التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يوضح شكل الروابط بين فروعها وخطوط ونظم اتصال الإدارة العليا<sup>3</sup>.

ووفقاً لهاندريكسون "Hendrickson" و لان "Lane"، و هاريس "Harris"، و دورمان "Dorman" يشكل الهيكل الرسمي التسلسل الهرمي الرسمي والمخططات التنظيمية ، والأوصاف الوظيفية ، والقواعد، واللوائح، والتسلسل الإداري الذي يوجه عمل المؤسسة، كما ذكر طومسون "Thompson" أن هيكل المؤسسة يشير إلى التمايز الداخلي ونمذجة العلاقات التي تؤدي إلى التجزئة ، والتقسيم ، والصلات بين الوحدات<sup>4</sup>.

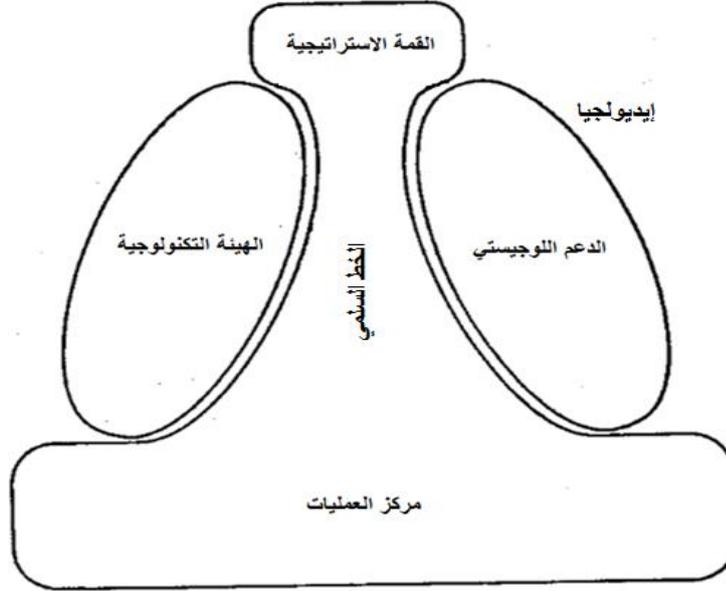
<sup>1</sup>Martínez-arroyo, Jaime A, and Marco A, "Factors That Influence the Organizational Climate of a Higher Education Institution." , J Revista espacios,798 (2020): 1015.p.152.

<sup>2</sup>Salah, Ali Atallah, and Manal Abdulrahman Al-Attily. "The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 9.1 (2019).p.58.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي. السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص.107.

<sup>4</sup>Woodard, Qiana. "Understanding the Implications of Organizational Culture and Organizational Structure for the Role of the Chief Diversity Officer in Higher Education." , thesis submitted as part

الشكل (3): المكونات الستة للمنظمة



المصدر: pyzdek, Thomas and Paul Keller ,Op.Cit,P.6:

يتظهر الشكل (3) المؤسسة كمثلث طبقي ، مع المناصب الأعلى في طبقة معينة من المثلث لها سلطة توجيه المناصب السفلية، في المؤسسات الحديثة ، سلطة التعيين يتولى التوجه الاستراتيجي للسياسة والخطة أعلى مستوى من الهيكل: القمة الاستراتيجية، كما يتكون الخط الأوسط من موظفي الإدارة الذين ينشرون السياسة ويخططون إلى مركز التشغيل، أما في الأسفل من الهيكل يتم توفير الخبرة والدعم التكنولوجيين من قبل مجموعات من المهنيين غير المنخرطين بشكل مباشر في العمليات، فالمؤسسة بأكملها تجمعها مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم المشتركة المعروفة باسم أيديولوجية التنظيم<sup>1</sup>.

### 1.1- أنواع الهياكل التنظيمية:

تتباين الهياكل التنظيمية من منظمة إلى أخرى وما يصلح لهذه لا يتلاءم لتلك، فنجد أن الهيكل التنظيمي المطبق في أي منظمة معد وفقا لطبيعة نشاطها وحجمها ورؤيتها وتوجهاتها و معايير تميز المؤسسة عن غيرها، لذا وجدت عدة أنواع نبينها فيما يلي:

of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2014,p.121.

<sup>1</sup>pyzdek, Thomas and Paul Keller. **Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**. McGraw-Hill Education, Second Edition, United States of America 2013,p.5.

### 1.1.1- الهيكل البسيط:

يمثل مجموعة من العلاقات المرنة، وبسبب الفصل المحدود، فإنه منخفض التعقيد، يمكن لأعضاء المؤسسة تصميم مخطط هيكلي مع التركيز على القادة دون الحاجة للجانب الشكلي، كما يتم في هذا النوع النظر في الواجبات أو أمر الإدارة بالاتفاق المتبادل والتنسيق و الإشراف المباشر وغير رسمي<sup>1</sup>، ووفقا لمينتزبرغ "Mintzberg" يشتمل الهيكل البسيط على الجزء الرئيسي منه، وهو القمة الاستراتيجية، كما يتميز باستخدام الإشراف المباشر، وتوظيف المركزية العمودية والأفقية، ومن الأمثلة على تطبيق الهياكل البسيطة، الشركات الصغيرة نسبيا، والإدارات الحكومية الجديدة، ومتاجر البيع بالتجزئة متوسطة الحجم، ومناطق المدارس الابتدائية الصغيرة<sup>2</sup>، بشكل آخر يعد نموذج هيكل بسيط، الجزء الرئيسي منه هو الذروة الاستراتيجية والأساسية، يتميز بتسلسل هرمي مسطح من مستويين ودرجة منخفضة من التخصص وإضفاء الطابع الرسمي والمعايير وكذلك درجة عالية من المركزية، يعمل في ظل ظروف معينة، أي بشكل ديناميكي، كما أن الهيكل البسيط يجب أن يكون بسيطا قدر الإمكان، ولكن ليس أبسط، هذا يعني أنه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لسياق خصائص عناصر المؤسسة وبيئتها، ويجب اختيار الحل الأبسط من مجموعة الحلول الهيكلية المسموح بها أي أقل آلية، لذلك يتميز هذا النوع من الهياكل بتسلسل هرمي أقل نمواً، وإضفاء الطابع الرسمي وتوحيد الأنشطة<sup>3</sup>.

### 1.1.1.ب- الهيكل الوظيفي:

يتم استخدام الهيكل الوظيفي كأداة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفصل بين المهام، وهذا ما يسمى الوظيفة في هذا الهيكل، حيث يتم تصنيف الأنشطة على أساس التشابه المنطقي لوظائف العمل التي تم إنشاؤها على أساس الواجبات والأهداف المشتركة، يكون إعادة عمل الأنشطة في الهيكل الوظيفي محدود مما يجعله فعالاً، فالهدف من هذه الطريقة هو تعظيم توفير مقياس التخصص<sup>4</sup>، كما يركز هذا النوع من

<sup>1</sup>Ahmady, Gholam Ali, Maryam Mehrpour, and Aghdas Nikooravesh. "Organizational Structure." Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016): 455-62.p.457.

<sup>2</sup>Lunenburg, Fred C J, "Organizational Structure: Mintzberg's Framework.", International journal of scholarly, academic, intellectual diversity., 14.1 (2012): 1-8

<sup>3</sup>Hopej, Marian, et al. "Community-Oriented Culture and Simple Organizational Structure.", J Organization Management, 4A, (2017): 75-93.p.78.

<sup>4</sup>Ahmady et al, Op.Cit,P.457.

الهيكل على المهارات المهنية للموظفين، فهو يتميز باستقلالية واسعة ممنوحة للموظفين، سيطرة ذاتية للأفراد و تفكير بحرية، فالطبيعة الديمقراطية للهيكل الوظيفي تجعل نوع الهيكل جذابا ومعقدا ولكنه مستقر ، يناسب هذا النوع من الهياكل، الجامعات والمستشفيات وأنظمة المدارس و شركات المحاسبة<sup>1</sup> ، وكذا الشركات المنتجة للسلع والخدمات الموحدة بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، أين يتم التركيز على تنسيق المهام وتخصصها في هيكل وظيفي ، مما يجعل إنتاج كمية محدودة من المنتجات أو الخدمات فعالا ويمكن التنبؤ به، علاوة على ذلك ، يمكن تحقيق الكفاءات بشكل أكبر حيث تقوم المؤسسات الوظيفية بدمج أنشطتها رأسيا بحيث يتم بيع المنتجات وتوزيعها بسرعة وبتكلفة منخفضة، كأن تصنع شركة صغيرة مكونات تستخدم في إنتاج منتجاتها بدلا من شرائها<sup>2</sup>.

كما يُرى من سلبيات هذا الهيكل أن يولد بيئة سياسية قد تحفز على صراعات داخلية بين الأفراد، وكذا الميل إلى تصنيف الأفراد إلى مجموعات إلى أساس المهارات والتخصص الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة ، فيما يتعلق بكل من الفرد وبنية المؤسسة<sup>3</sup> ، إضافة إلى ذلك أن الأشخاص الذين لديهم نفس المهارات والمعرفة قد يطورون تركيزا إداريا ضيقا ويواجهون صعوبة في تقدير أي وجهة نظر أخرى لما هو مهم للمنظمة ، في هذه الحالة ، قد يتم التضحية بالأهداف التنظيمية لصالح أهداف الإدارات، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يصبح تنسيق العمل عبر الحدود الوظيفية تحديا إداريا صعبا ، خاصة مع نمو حجم المؤسسة وانتشارها إلى مواقع جغرافية متعددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Steiger, Jen S, et al. "An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations.", International Journal of Business Management , 9.6 (2014): 43.p.45.

<sup>2</sup>Elsaid, Nedal M, et al. "Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt.", J International Journal of Scientific Research Publications ,3.10 (2013): 1-10.pp.1-2.

<sup>3</sup>Steiger, Jen S, et al. Op.Cit.,p.45.

<sup>4</sup>Elsaid, Nedal M, et al,Loc.Cit.

### 1.1. ج- الهيكل متعدد الأقسام:

تم تطوير الهيكل متعدد الأقسام خلال القرن العشرين ، فوفقا لويليامسون "Williamson"، كان أحد أهم الابتكارات التنظيمية خلال ذلك الزمن، حيث يجادل شاندلر "Chandler" بأن إنشاء بنية شكل الهيكل متعدد الأقسام كان استجابة لمشاكل التنسيق والرقابة التي نشأت داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات المتنوعة، وكذا تحديات مشاكل التقييم وصياغة السياسات المعقدة للغاية ، كما جادل ويليامسون "Williamson" كذلك، أنه مع بنية شكل الهيكل متعدد الأقسام ، فإن المؤسسات متعددة الجنسيات التي اعتمدت هذه الطريقة سوف تفوق على المؤسسات التي تستخدم الهياكل الأخرى، ومع ذلك ، فإن كل من ألان "Allen" و آخرون لم يجدوا أن بنية شكل الهيكل متعدد الأقسام هو الأمثل للمنظمات متعددة الجنسيات ويجادلون بأنه كذلك ليس لها تأثيرات مرغوبة، بالإضافة إلى ذلك تم انتقاد النموذج على نطاق واسع بسبب ميله إلى التسبب في المدى القصير إلى تعظيم الربح ، والذي قد يؤدي بعد ذلك إلى انخفاض في إجمالي الابتكار والكفاءة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

بالإضافة لذلك فإن الهيكل متعدد الأقسام يعتمد أساسا على السوق الخاصة بوحدة التجميع في الجزء العلوي من الخط الأوسط، أين يتم إنشاء التقسيمات وفقا إلى الأسواق التي يتم تقديمها ومن ثم يتم منحها السيطرة على وظائف التشغيل المطلوبة لخدمة هذه الأسواق، كما هو مبين في الشكل (4).

في مسار التطوير التنظيمي ، إذا تم تطوير الهيكل الوظيفي ، يتم تحويله إلى هيكل متعدد الأقسام كأداة لتقليل مسؤولية اتخاذ القرارات من قبل مديري الإدارة العليا، فالهيكل المتعدد الأقسام عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة التي تقدم تقارير عن مركز مركزي، كل هيكل وظيفي مسؤول عن إدارة العمليات اليومية، فالموظفون المركزيون هم المسؤولون عن إشراف و إدارة علاقة المؤسسة بالبيئة والاستراتيجية<sup>2</sup>.

عندما يصبح الهيكل الوظيفي كبيرا جدا بالنسبة لمتخذ القرار المركزي تتحول المؤسسة إلى استخدام الهيكل المتعدد الأقسام، أو M-form ، أين تنقسم المؤسسة إلى هياكل وظيفية ، حيث يكون الأعضاء

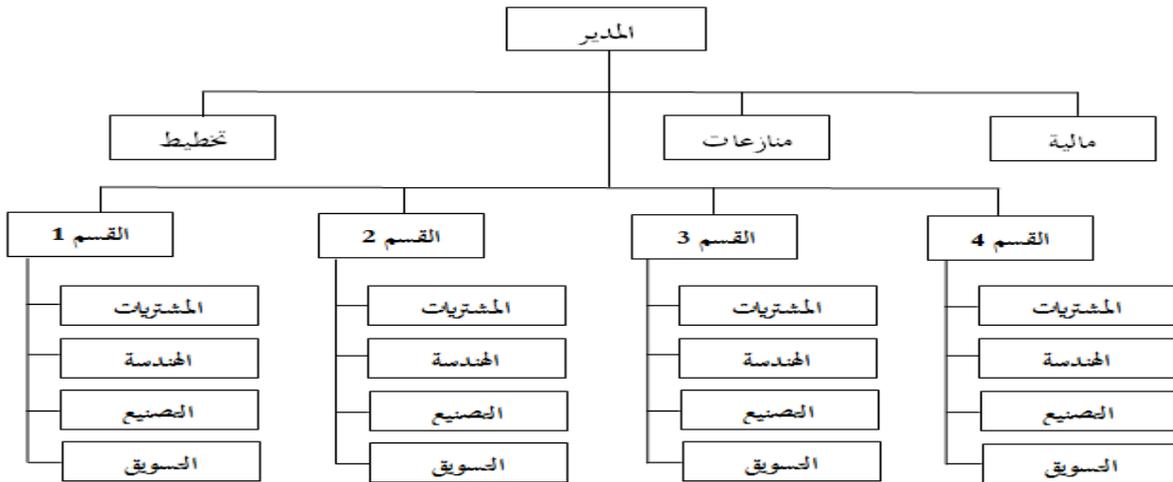
<sup>1</sup>Andersson, Gustav, and Robin Jönsson. "Change?-Yes We Can. A Study Analysing the Implementation of Structural Changes in a Multidivisional Mnc.", Master Degree Thesis in International Business and Trade, university of gothenburg, (2017).p.24.

<sup>2</sup>Ahmady et al, Op.Cit,P.457.

داخل كل هيكل وظيفي مجتمعة وفقا لعمليات الإنتاج أو المنتجات أو نوع العميل أو المنطقة الجغرافية، حيث يلتزم كل نشاطهم بمكانه المحدد، كما أن كل الهياكل الوظيفية مسؤولة عن القرارات اليومية المتخذة من قبلها و المتعلقة بجداول الإنتاج والمبيعات، بينما يراقب موظفو المقر بشكل عام أداء الشركة وصياغة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

فبعد التنامي الكبير والمعقد للشركات الريادية كان لزاما عليها التحول من اتباع الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتعدد الأقسام فهذا الأخير يعمل على تفادي ازدحام تدفق القرارات الكثيف إلى الإدارة العليا وإعطاء وحدة الأعمال السيطرة الكاملة للقادة على الوظائف الرئيسية التي تتيح لهم القيام بما هو أفضل لتلبية احتياجات عملاء وحداتهم الفردية وتحقيق أقصى قدر من النتائج ، كما يمكن المديرين التنفيذيين المشرفين عليها من تقييم أدائها، فقد وثق المؤرخ من كلية هارفارد للأعمال ألفريد تشاندلر " Alfred Chandler" أن عدة شركات أمريكية انتقلت من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتعدد الأقسام، كما هو الحال بالنسبة لشركتي DuPont و General Motors ، حيث تم ذلك بالنسبة لهما في أوائل القرن العشرين، أما بحلول النصف الأخير من القرن الغالبية العظمى من الشركات الكبيرة حذت حذوها<sup>2</sup>.

الشكل (4): يمثل هيكل متعدد الأقسام نموذجي لشركة تصنيع



<sup>1</sup>Thomas, Olajide Olubayo, "Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State." NG-Journal of Social Development. 5.1 (2015): 96-104.p.101.

<sup>2</sup> Podolny, Joel M, and Morten T , "How Apple Is Organized for Innovation.", J Harvard Business Review Hansen., 98.6 (2020): 86-95.p89.

المصدر: Mintzberg, Henry. Op.Cit,P.216.

يوضح الشكل (4) هيكل متعدد الأقسام نموذجي لشركة تصنيع ، باحتواء كل قسم على أنشطة المشتريات والهندسة والتصنيع والتسويق الخاصة به، أين يقلل هذا التوزيع أو التقسيم لوظائف التشغيل من الاعتماد المتبادل بين الأقسام ، بحيث يمكن لكل منها أن تعمل ككيان شبه مستقل ، خال من الحاجة للتنسيق مع الآخرين، هذا بدوره يسمح بتجميع عدد كبير من الأقسام تحت المقر الرئيسي ،هذا الترتيب الهيكلي يؤدي بطبيعة الحال إلى اللامركزية الواضحة من المقر<sup>1</sup>.

### 1.1.1 د-هيكل المصفوفة:

المصفوفة عبارة عن هيكل تنظيمي يشبه الشبكة يسمح للشركة لمعالجة أبعاد عمل متعددة باستخدام هياكل قيادة متعددة ، نشأت منظمة ماتريكس من صناعة الفضاء في الستينيات وتتألف من أبعاد تجارية متعددة ،حيث تمت صياغة مصطلح منظمة المصفوفة "The Matrix" لالتقاط صورة بصرية الانطباع أو المؤسسات التي تحاول بشكل منهجي الجمع بين هذا النوع من الهيكل التنظيمي الوظيفي أو الإداري الموجود في البيروقراطية مع هيكل فريق المشروع ، فالهياكل التنظيمية القائمة على المصفوفة هي محاولات للجمع بين مزايا الهيكل الوظيفي الذي يعتمد على العلاقات العمودية و هيكل المنتج/الخدمة الذي يعتمد على العلاقات الأفقية، يكمن التحدي الأساسي في العمل في منظمات المصفوفة هو مواءمة الأهداف من بين العديد من الأبعاد المختلفة، حيث يمكن أن تشير الأبعاد إلى الوظائف والمنتجات و العملاء أو المناطق الجغرافية<sup>2</sup>، كما أنه تم إيجاد هذه البنية من الهيكل بهدف إنشاء نوع من الهياكل يتكون من الوظيفي وهياكل متعددة الأقسام، حيث كان الهدف من بنية المصفوفة هو الجمع بين كفاءة الهيكل الوظيفي ومرونة وحساسية الهيكل متعدد الأقسام، إذ أنه لا يعتمد فقط على منطق المنتج أو العميل أو الموقع الجغرافي المنطقة ، ولكن أيضا على أساس المنطق الوظيفي في هيكل متعدد الأقسام، ففي منظمة مصفوفة وظيفية متخصصة يعمل الموظفون في فريق واحد أو بعض فرق المشروع، أين يتم تفويض الأنشطة للموظفين عن

<sup>1</sup>Mintzberg, Henry. Op.Cit,PP.216-217.

<sup>2</sup>Foster, Philip A. "The Open Organization: A New Era of Leadership and Organizational Development". Gower Publishing Limited,w.ed. England, 2016.P.57.

طريق التفاوض بين مديري الوظائف والمشاريع وأحيانا مع وجود أفراد من فرق أو أعضاء محتملين<sup>1</sup>، كما أنه يعتمد في تركيبته على الدمج ما بين الهيكل الوظيفي وهيكل متعدد الأقسام لأجل إحداث مواءمة ما بين ميزاتهم، كما يتميز هذا النوع من الهياكل بيئة منسجمة يسودها التآزر وتبادل الخدمات بين فرق العمل والخبراء التي تعمل على تلبية حاجيات الأقسام والمشاريع<sup>2</sup>.

يتم تصميم هياكل المصفوفة بشكل عام واعتمادها من أجل تحسين المرونة على الرغم من تكاليف التنسيق الكبيرة وإمكانية حدوث صراعات، ومع ذلك في بعض الحالات هيكل المصفوفة، أو على الأقل أجزاء منه يتم تبنيها بدقة من أجل توليد التعارضات والمنافسة التي تسمح بتحكم أفضل، فهيكلم المصفوفة هو الذي تتعايش فيه عدة مجموعات على الأقل مجموعتان من خطوط القيادة، وتبلغ عن جميع الأبعاد البديلة مثل الوظائف أو المنتجات أو المناطق، وهكذا، فإن الأعضاء من منظمات هيكل المصفوفة ينتهي بها الأمر مع وجود العديد من الرؤساء، واحد لكل من الأبعاد المذكورة أعلاه، في مثل هذا الوضع يمكن أن يتسبب الهيكل في حدوث ارتباك يمكن تجنبه بتكلفة كبيرة من جهود التنسيق، ومع ذلك يوصى عموماً بهيكل المصفوفة للمنظمات التي تتبع استراتيجيات متعددة، مثل أن تكون عالمية ومحلية في نفس الوقت، أو المؤسسات التي يجب أن تجمع بين القدرات المتخصصة التي تتقنها أقسام معينة، وبالتالي فإنه من المتعارف عليه أنه على الرغم من أن هياكل المصفوفات مكلفة، يمكن أن تكون جديرة بالتبني بسبب المرونة التي توفرها<sup>3</sup>.

الهيكل المصفوفي يعد شكلاً قوياً من الارتباط الأفقي، حيث أن السمة الفريدة لهذا الهيكل هي أن كلاً من أقسام المنتج والهياكل الوظيفية (الأفقية والرأسية) يتم تنفيذها في وقت واحد، كما هو موضح في الشكل (5)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Ahmady et al, Op.Cit,P.457.

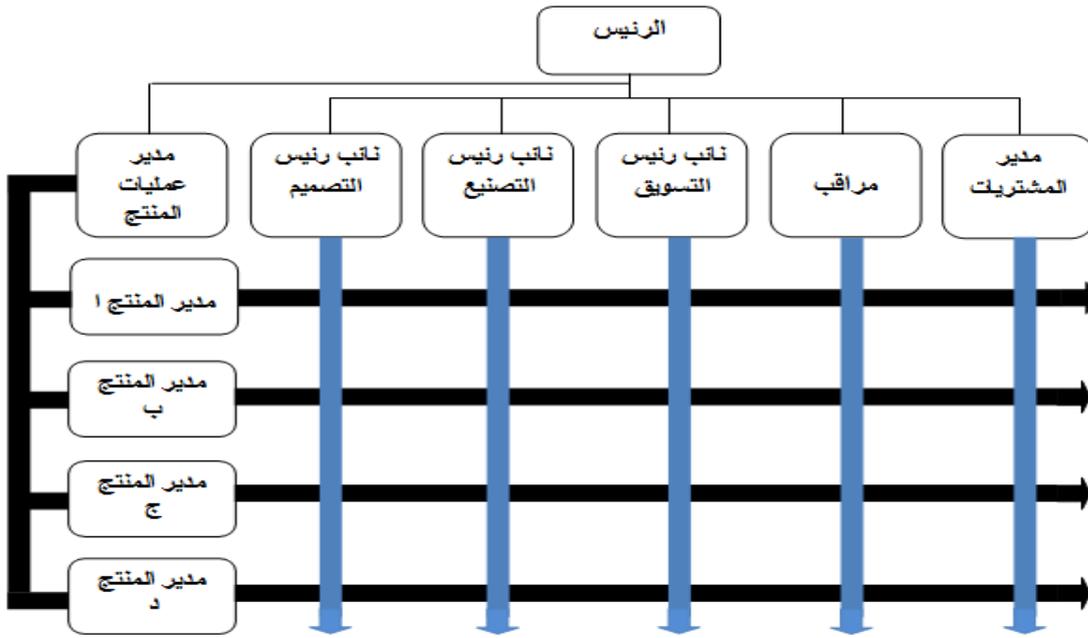
<sup>2</sup>عبد الكريم قاسم مناع، "تقييم دور الإدارة العليا في تحقيق التناغم بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في قطاعي الاتصالات والبنوك." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص 40.

<sup>3</sup>Barbini, Francesco Maria, Guido Fioretti, and Beatrice, "The Control Matrix." ,reasearch squar,J Available at SSRN 4074945 , (2022).p2.

<sup>4</sup>Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**. Cengage Learning Canada Inc, 2015,p.110.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن بنية هيكل المصفوفة تتكون من مزيج من الهياكل الوظيفية ومتعددة الأقسام، حيث توظف المؤسسات التي تعتمد هيكل المصفوفة كلا من المديرين الوظيفيين ومديري المشاريع، أين تشمل مسؤوليات المديرين الوظيفيين تعيين متخصصين للمشاريع لضمان اكتساب وصيانة المهارات اللازمة لإكمال المشروع، كما يقوم المديرون أيضا بمراقبة تقدم المهمة والتأكد من أنها تلي معايير المؤسسة، فمديري المشاريع يشرفون على كل مشروع من حيث الميزانية والجدول الزمني، كما أن تعيين أعضاء المؤسسة المشاركين في هيكل المصفوفة لفرق المشروع يتم بناء على اتفاق بين مديري الوظائف والمشاريع أين تضم الفرق أعضاء يمتلكون القدرات المتخصصة وظيفيا لإكمال المهمة المطروحة<sup>1</sup>.

الشكل (5): يمثل هيكل المصفوفة



المصدر: Daft, Richard L. Op.Cit,P.111.

<sup>1</sup>Thomas, Olajide Olubayo, Op.Cit,P.101.

### 1.1.1 هـ-هيكل الشبكة:

يتم تعريف الهيكل الشبكي على أنه تنظيم مركزي يعتمد على مجموعة من المؤسسات الأخرى ، وتوفر هذه المؤسسات سلسلة من الأنشطة الأساسية مثل الإنتاج والتسويق ونقل الاستشارات وما إلى ذلك من أجل التنظيم الأساسي من خلال التعاقد، وذلك بالاعتماد على المؤسسات الأخرى لتقديم الخدمات لها ، تم استخدام هذه الطريقة إلى حد كبير في اليابان ، مثل شركة تويوتا "Toyota" التي طبقت هذا النوع في مجال موارد الشراء، حيث يمكن هذا النوع من الهياكل المؤسسات من التنازل عن الالتزامات المتعلقة بالأصول الرأسمالية وبعض التكاليف الإدارية والهيكلية ، فهذا النهج يعد نقطة محورية يعتمد خلاله في بناء علاقات مع المؤسسات الأخرى، حيث تتولى هذه المؤسسات عمليات التصنيع والتسويق ، بالإضافة إلى عمليات أخرى لحسابها، وهذا يمنح المؤسسات قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات في التكنولوجيا والظروف التنافسية ، وذلك بتقليل الجهد المبذول من المديرين والتركيز على العمليات الإشرافية<sup>1</sup>.

كما عُد هذا النوع من الهياكل كنوع تنظيمي جديد نسبيا يحل محل معظم الهياكل ذات العلاقات العمودية أفقية، بدلا من المؤسسة التي تعمل بالعلاقات الرسمية العمودية ، يتم في هذا النوع تشكيل شراكة بين العديد من المؤسسات، لتشكيل شبكة بأكملها، إذ تنتج سلعا أو تقدم خدمات، بحيث لا توفر منظمة واحدة منتجا أو خدمة، حيث يلغي هذا التنسيق للأنشطة الحاجة إلى الرأسي التقليدي المتعمد على التسلسل الهرمي ، مما يقلل من التكاليف الإدارية، مع تقليل التكاليف الإجمالية ، وكذا زيادة الكفاءة والربحية التي تمكن المؤسسة من أن تظل قادرة على المنافسة ، حيث غالبا ما تتشكل الشبكات عندما تجد المؤسسات نفسها في مواجهة التغيير الطارئ على التكنولوجيا، أو دورات حياة المنتج القصيرة ، أو الأسواق عالية التخصص<sup>2</sup>.

تتشكل الشبكات عندما تواجه المؤسسات تغيرات سريعة في التكنولوجيا ،دورات الحياة القصيرة للمنتج والأسواق المشتتة والمتخصصة، إذ يتم توزيع الأصول المطلوبة بين بعض شركاء الشبكة حيث لا

<sup>1</sup>Almahi, Mohamed Alamin Ahmed Hattan, and Mohammed Ibrahim Ali, "The Reality of Organizational Structures and the Possibility Network Structure (Survey of Asser Government Agencies)". Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences.99-124 :(2020) 4.4 .p.104

<sup>2</sup>Thomas, Olajide Olubayo, Op.Cit,P.101.

توجد منظمة موحدة في الشبكة لإنشاء المنتجات أو الخدمات، كما أنه في هيكل الشبكة، يرتبط الشركاء عبر مورد العميل أين يتم إنشاء نوع من نظام السوق الحرة، أي أن البضائع يتم تداولها بين شركاء الشبكة كما يحدث التداول في السوق الحرة.<sup>1</sup>

### 2- القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الموظفين للعمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ من الشائع أن النجاح أو الفشل يعتمد على قمة القيادة الإدارية، فموضوع القيادة ذو أهمية كبيرة لكل من العلماء والمدربين، حيث تم تصنيفها ضمن أفضل خمس مهارات تقدرها الشركات في التقييمات الجديدة، لكونها عامل مهم يساهم في النجاح التنظيمي<sup>2</sup>، كما عدها آخرون بكونها أحد الجوانب التي تؤثر على المناخ التنظيمي، فالقائد هو الذي سيوجه الموظفين بشكل متكرر نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن نمط القيادة هو أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة، فأهمية القائد تكمن في جعل أعضائه يعملون لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

بينما كان لبيتر دراكر "Peter Drucker" رأيه، حيث ذكر أن القيادة لا تُخلق ولا تُدرّس ولا تُتعلّم، وبالتالي تم تخصيص قدر كبير من الاهتمام لفهم الخصائص الموجودة في القادة، فوفقاً لنظرية السمات الخاصة بالقيادة هدفت بعض الدراسات إلى تقديم المزيد من النتائج الصحيحة لوصف السمات المحددة للقادة التي يمكن تعلمها وتعليمها، كما أن من النتائج التي خلص إليها البحث الذي أجراه لوك "Locke" أن الثقة بالنفس والقدرة المعرفية والصدق والنزاهة تعتبر من أكثر السمات شيوعاً التي يتم ملاحظتها على القادة الناجحين، وبالإضافة إلى السمات السابقة تم في الآونة الأخيرة إضافة سمّة معرفة السياق والرغبة في القيادة إلى قائمة سمات القيادة الناجحة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Ahmady et al, Op.Cit,P.457.

<sup>2</sup>Lussier, Robert N, and John R Hendon. "Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development". Sage publications, Third edition, Thousand Oaks, California 91320, 2017.pp.928.929.

<sup>3</sup>MARTÍNEZ-Arroyo et al, Op.Cit,P.151.

<sup>4</sup>Al-Malki, Mohammed, Wang J, "Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review.", Journal of International Business Research Juan, and Marketing, 3.3 (2018): 40-49.p52.

### 1.2- أنماط القيادة:

القيادة لها تأثير اجتماعي، أين يسعى فيها القائد إلى التطوع ومشاركة المرؤوسين في محاولة للوصول لأهداف المؤسسة، حيث تحتاج المؤسسات اليوم إلى فعالية القادة الذين لديهم وعي بتعقيدات سرعة البيئة العالمية المتغيرة، فالدراسات أثبتت أن أسلوب القيادة له تأثير على الالتزام التنظيمي و الرضا عن العمل بشكل إيجابي، فوفقاً لدراسة غوه يون وآخرون "Goh Yuan et al" فإنه توجد روابط بين القيادة التنظيمية و أخلاقيات العمل، وبالتالي تقديم مساهمة نحو زيادة جودة الحياة التنظيمية التي قد تكون لها تأثير إيجابي على كل من أعضاء المؤسسة والمجتمع الأوسع<sup>1</sup>، كما أن أسلوب القيادة يتكون من نمط سلوك الشخص الذي يحاول التأثير على الآخرين، فهو يتضمن كلا من السلوكيات التوجيهية والسلوكيات الداعمة، أين تساعد السلوكيات التوجيهية أعضاء المجموعة على تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التوجيهات وتحديد أهداف وطرق التقييم و تحديد الجداول الزمنية، وتحديد الأدوار، وكذا إظهار كيفية تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

نظراً إلى أهمية القيادة في المؤسسات وأهمية القادة الذين بإمكانهم التأثير على الأفراد لتوجيه سلوكهم واهتماماتهم نحوها لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، قد لا تكون استراتيجيات القيادة الفعالة في الماضي فعالة في الوقت الحاضر أو في المستقبل بسبب التغيير المستمر والسريع، لذا ظهرت الحاجة إلى نماذج حديثة للقيادة، حيث ظهرت في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي أنماط قيادية متمثلة في القيادة التحويلية والتبادلية والتجنبية السلبية والأخلاقية<sup>3</sup>.

### 1.1.2- القيادة التحويلية:

بنى بيرنز ماكغريغور "Burns Macgregor" مؤسس القيادة التحويلية نظريته على منظومة من الالتزامات الأخلاقية، تعتمد هذه النظرية إلى تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والمرؤوسين، لذا تعد الفضيلة الأخلاقية ذات أهمية بالغة لدى القادة التحويليين، كما يعرف بيرنز "Burns" القيادة التحويلية

<sup>1</sup>Nanjundeswaraswamy, Terakanambi Shivashankar, and Devappa Renuka Swamy. "Leadership Styles." J Advances in management. 7.2 (2014),p57.

<sup>2</sup>Northouse, Peter G."Leadership, Theory and Practice", SAGE Publications, Inc, Seventh Edition, United States of America 2016.p94.

<sup>3</sup>YOUSFI,Kamal. "Organizational Energy as a Mediator of the Relationship between Modern Leadership Styles & Employees Performance." Strategy and Development Review 09 (2019): p 184 – 202.p190.

بأنها التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، مع تفادي المصالح الشخصية لصالح المصلحة العامة الناتج عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين<sup>1</sup>، كما أن بيرنز "Burns" في أول تصور له شامل للقيادة التحويلية ميز بين القادة التبادليين، الذين يستخدمون التبادل في المقام الأول العلاقات، والقادة التحويليون، الذين لديهم رؤية وقادرون على إلهام الآخرين. حيث لعب البحث اللاحق الذي أجراه باس "Bass" حول القيادة التحويلية دورا مهما في تقدم وتطور النظرية، كما يجادل باس "Bass" بأن القائد يستطيع أن يكون تحويليا و تبادليا في نفس الوقت، حيث اقترح باس أن يستخدم أفضل القادة مزيجا من الأساليب التحويلية والتبادلية للقيادة.<sup>2</sup>

كما عُرف أسلوب القيادة التحويلية أيضا بأسلوب القيادة الشامل أو أسلوب القيادة متعددة العوامل، أين جادل بيرنز "Burns" بأن القيادة التحويلية هي عملية يحتاج فيها القادة إلى دعم الموظفين للتحرك نحو مستوى أعلى من المعنويات والدافع للعمل، كما يمكن للقادة التحويليين تشجيع المرؤوسين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة و التغلب على العقبات الشخصية للسعي من أجل الصالح العام للمنظمة.<sup>3</sup>

ثم جاء أفوليو "Avolio" و باس "Bass" وقاما بتطوير طريقة عرض بيرنز "Burns" من خلال ذكر أربع خصائص مهمة للقيادة التحويلية أولا: التأثير المثالي والذي يشير إلى أداء نمذجة الدور وتحفيز المرؤوسين للعمل بما يتجاوز مصلحتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير العاطفي للقائد، ثانيا: الدافع الملهم والذي ينطوي على تحفيز السلوكيات والتي تعطي معنى لمهام المرؤوسين، حيث يحفز القائد المرؤوسين من خلال إجراءات رمزية للالتزام برؤية المؤسسة، كما أنها تعزز وتقوي روح الفريق وتعد وسيلة لقيادة أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ثالثا: التحفيز الفكري والذي يشير إلى السلوكيات التي تلهم المرؤوسين من خلال إعادة صياغة المشاكل، من خلال دفعهم إلى تطوير أفكار

<sup>1</sup> توفيق، درويش. "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية على مؤسستين انتاجيتين بولاية سطيف." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله، 2018، صص 143-144.

<sup>2</sup> Iskandarani, Khalid M. "Assessing the Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Eastern Michigan University, 2017.p18.

<sup>3</sup> Hai, Thanh Nguyen, Tung Trinh Van, and Hien Nguyen, Thi, "Relationship between Transformational Leadership Style and Leadership Thinking of Provincial Administration Leaders.", Emerging Science Journal, 5.5 (2021): 714-30.p715.

إبداعية ومبتكرة ، رابعاً: الاعتبار الفردي والذي يمثل الاهتمام الفردي للقائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع كل موظف بطريقة تدريبية لتدريبهم على تطوير إمكاناتهم الكاملة<sup>1</sup>.

كما ورد أن القادة التحويليون يعملون على أساس النهج المتوازن، حيث يمكن تفسير ذلك من خلال حقيقة أنهم يساعدون مرؤوسيهم على حل بعض المشكلات الصعبة في نفس الوقت الذي يعلمون فيه مرؤوسيهم طرق معالجة المشكلات في سياق مشابه، لذلك يعتقد الباحثون أنه يمكن ملاحظة دور القادة التحويليون فيما يتعلق برفع المستوى التحفيزي لموظفيهم إلى مرحلة تحقيق الذات، علاوة على ذلك تشمل الكاريزما والتحفيز الفكري الصفات الأكثر شيوعاً واستخداماً لوصف شخصية القادة التحويليون كما أطلق على مصطلح القيادة التحويلية اسم آخر هو الميسر "facilitator" ، بمعنى آخر في هذه الحالة ، يقوم أعضاء الفريق والقادة بتحفيز بعضهم البعض من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والدوافع، وبالتالي يعتبر أحد أكثر أنواع القيادة شيوعاً حيث يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض بوسائل مختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والخطط طويلة الأجل، فعلى عكس الأنواع الأخرى من القيادة يتمتع هذا النوع من القيادة بمستوى عالٍ من التواصل بين أعضاء الفريق، لذلك ارتبطت حالة القيادة التحويلية بزيادة مستويات التحفيز وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية والأداء<sup>2</sup>.

### 1.2. ب- القيادة التبادلية:

ذكر باس وآخرون "Bass et al" أن غالبية تعريفات القيادة التبادلية تدور حول مفهوم تبني عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الشركة، بينما ذكر هاوس وآخرون "House et al" في تعريفهم بأنه لارتفاع إنتاجية المرؤوسين يجب على المديرين تحفيزهم من خلال تبني أسلوب القيادة المناسب، فعامل النجاح الرئيسي هو القدرة على تحفيز المرؤوسين وإقناعهم بتحقيق المهام اللازمة لتحقيق الأهداف العامة<sup>3</sup>، كما عدها كل من روبنس "Robbins" و جيدجمان "judgemen" بأنها القيادة التي توجه أو تحفز المرؤوسين نحو الأهداف المحددة من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات الوظيفة، كما ذكر يوكل

<sup>1</sup>Chandrasekara, WS , "The Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka.", International Journal of Economics, Commerce, and Management., 7.7 (2019).p387.

<sup>2</sup>Al-Malki, Mohammed et al, Op.Cit,P.54.

<sup>3</sup>Frangieh, Maria, and Daniel , "The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership Style in Motivating Employees in Smes.", Revista de Management Comparat International Rusu, 22.2 (2021),p243.

"Yukl" أن القيادة التبادلية تنطوي على عملية تبادل يمكن من خلالها توليد التزام متحمس لتأدية المهام بالأهداف المسطرة<sup>1</sup>، بينما أشار فرناندو وآخرون " Fernando et al " إلى أن القيادة التبادلية هي القيادة التي يحددها القائد وما يجب على المرؤوسين القيام به من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ومساعدتهم على اكتساب الثقة في القيام بالمهام، لذا فإن القيادة التبادلية هي القيادة التي يشجع فيها القائد المرؤوسين للعمل من خلال توفير الموارد والمكافآت في مقابل الزيادة الفعالة في إنجاز المهام، علاوة على ذلك، تم وصف القيادة التبادلية كأسلوب قيادة يشجع المرؤوسين من خلال الدعوة إلى الاهتمام بالعمل، كما يركز سلوك القيادة على النتيجة بالمهمة وعلاقة العمال الجيدين مقابل المكافآت المرغوبة، فهي تشجع القائد على تكييف أسلوبه وسلوكه لفهم توقعات أتباعه، وبناء على رأي الخبراء ، يمكن استنتاج أن القيادة التبادلية هي القيادة التي تضمن أو تؤكد المكافآت لتحفيز المرؤوسين ، مما يعني أن هذا النمط من القيادة له خصائص سلوكية لتحفيز المرؤوسين من خلال منح المكافآت المناسبة<sup>2</sup>.

كما عدت بأنها المكان الذي يحفز فيه القادة أتباعهم في اتجاه الأهداف المحددة من خلال نظام الثواب والعقاب، ففي مقابل تلقي العمل المطلوب بشكل مرض ضمن الحدود الزمنية المتفق عليها يمنح القائد مرؤوسيه مكافآت مقابل أداء عملهم<sup>3</sup>، حيث يبي القادة التبادليون ثقافة المؤسسة من خلال المكافأة أو العقوبة لأداء معين، فعادة ما يضع القادة الذين يستخدمون أسلوب قيادة التبادل أهداف السلامة المناسبة وإدارة أداء سلامة المرؤوسين نحو الهدف بمكافأة السلوك المناسب أو معاقبة المواقف غير المناسبة تجاه الهدف المحدد و السلامة المرغوبة، حيث أن هذه الطريقة في القيادة تعني قبول المرؤوسين اتباع القائد وأهدافه مقابل الثناء أو المكافآت أو تجنب العقاب، فنجاح القيادة التبادلية متوقف على وضوح الأهداف والمهام ، والذي يخلص في نتائجه بالإشادة بالأفراد ، مما ينتج عنه مستوى الأداء المتوقع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Purwanto, Agus , "The Influence of Leadership Style on Innovation Capabilities of Islamic School Teachers in Organizational Learning Perspective During Covid-19 Pandemic.", Journal of Research in Business, Economics, and Education, J Available at SSRN 3986847, (2021).p591.

<sup>2</sup> Nurlina, N , "Examining Linkage between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance." , J Golden Ratio of Human Resource Management.,2.2 (2022): 108-22.p110.

<sup>3</sup>Changar, Mustafa, and Tarik Atan, "The Role of Transformational and Transactional Leadership Approaches on Environmental and Ethical Aspects of Csr.", J Sustainability., 13.3 (2021): 1411.p6.

<sup>4</sup>Hasanspahić, Nermin, et al. "Safety Leadership as a Means for Safe and Sustainable Shipping." , J Sustainability,13.14 (2021): 7841.p5.

كما أن القيادة التبادلية ارتكزت على ثلاثة مكونات رئيسية وهي سياسة عدم التدخل المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء، أولاً: سياسة عدم التدخل، أين يمنح القادة المرؤوسين استقلالية كاملة، مع تجنبهم التورط فيما يتعلق بكيفية القيام بأعمالهم<sup>1</sup>، ثانياً: المكافأة المشروطة، أين يتم توضيح التوقعات من الموظفين وشكرهم إذا تم تحقيق الأهداف وتعتمد على السعي المزدوج ومستوى الأداء<sup>2</sup>، أو مكافأة القائد لمرؤوسيه نتيجة القيام بأعمالهم المكلفين بها كصفقة تبادل بين القائد ومرؤوسيه لقاء الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>، ثالثاً: الإدارة بالاستثناء، وهي الإشراف وإعادة تقييم للمرؤوسين لانحرافهم عن المهام المحددة مع القيام بتدابير فورية لتعديل الأداء الضعيف<sup>4</sup>.

### 1.2. ب- القيادة التجنبية السلبية:

عرف فرومان وآخرون "Frooman et al" القيادة التجنبية السلبية على أنها غياب القيادة التي تتميز بتأخير الإجراءات ، مشاركة أقل في المهام التنظيمية ، عدم الانتباه عند الحاجة ، نقص مراقبة الموظفين وعدم الاستجابة لمشاكلهم، تنازل القائد عن المسؤوليات وتجنب اتخاذ القرار، وحسب سكوجستاد وآخرون "Skogstad et al" فإنها تعني عدم تلبية التوقعات المشروعة من المرؤوسين والرؤساء المعنيين، فالقيادة في هذا النمط من القيادة يمنحون الثقة للمرؤوسين لاتخاذ قرارات مستقلة والعمل معهم بشكل مستقل ، ومع ذلك، فهم لا يهتمون أبداً بمرؤوسيه<sup>5</sup>.

فوفقاً لنظرية القيادة الكاملة يعد أسلوب القيادة التجنبية السلبية هو نمط القيادة الثالث، فهو نمط قيادة غير فعال، حيث أن القائد ضمن هذا الأسلوب هو مسؤول يتجنب اتخاذ القرار ، وفاشل في فرض السلوكيات المناسبة، مهمل لحل المشاكل التنظيمية القائمة، مع تفويض الصلاحيات للمرؤوسين بدون

<sup>1</sup>Changar, Mustafa, et al. Op.Cit,p6.

<sup>2</sup>Minbashrazgah, Morteza Maleki, Hooshmand Bagheri Garbollah, and Maryam , Kybernetes Varmaghani. "Brand-Specific Transactional Leadership: The Effects of Brand-Building Behaviors on Employee-Based Brand Equity in the Insurance Industry." Insurance industry (2021).p4.

<sup>3</sup> علاء الدين خليل السيد، "مسيبات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة."، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 30.1 (2022)، ص5.

<sup>4</sup>Minbashrazgah, et al.Loc.Cit.

<sup>5</sup>Islam, Talat, et al. "How Workplace Bullying Affects Nurses' Well-Being? The Roles of Burnout and Passive Avoidant Leadership." , International Journal of Human Rights in Healthcare , (2021).p5.

توجيه أو ملاحظات مناسبة لربطهم بالأهداف التنظيمية، هذا النوع من القادة هم في حاجة إلى اعتماد أساليب القيادة التحويلية والتبادلية بدلا من أسلوب القيادة التجنبية السلبية لضمان استدامة الأعمال<sup>1</sup>. حدد كل من أفوليو "Avolio" وباس "Bass" بعدين لقيادة التجنب السليبي أولا: الإدارة بالاستثناء السلبية ، والتي يُقصد بها انتظار أن يكون لدى القائد ما يشتم انتباهه أو أخطاء تجذب انتباهه قبل أن يتخذ الإجراء التصحيحي، ثانيا: قيادة عدم التدخل، والتي تعبر عن غياب القيادة وتجنب المسؤولية واتخاذ القرار ، وتجنب التدخل عند ظهور قضايا مهمة ، وعدم وجودها عند الحاجة<sup>2</sup>.

تتميز القيادة التجنبية السلبية بالعقوبات والسلوكيات التجنبية لأنها تسعى جاهدة للحفاظ على الوضع الراهن من خلال التأخير والغياب واللامبالاة، حيث أن القائد المتجنب السليبي يتنصل من مسؤوليته وغير مبال تجاه مرؤوسيه<sup>3</sup>، كما يتميز بتجنب اتخاذ القرار و تقديم المكافآت وتقديم رد الفعل الإيجابي أو السليبي لمرؤوسيه، مع تنازله عن المسؤولية تجاه الآخرين، سليبي يتجنب المشاركة و وضع المعايير و رصد النتائج، مما يجعل هذا الأسلوب من القيادة له في معظم الأحيان تأثير سليبي على النتائج داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

### 1.2 ج- القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية ظاهرة معقدة ذات أبعاد متعددة وليس لها تعريف موحد ، ومع ذلك ، وفقا للمفاهيم السائدة يمكن تعريفها على أنها إظهار السلوك المناسب الموحد من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية ، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه وكذا تعزيز صنع القرار<sup>5</sup>، كما عرفت بكونها الالتزام بالقواعد والأسس و سن القرارات المنصفة والمعتدلة، وتقديم مقاييس أخلاقية

<sup>1</sup>Sedky, Ahmed M. "The Relationship between Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Styles and Small Business Sustainability.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Business Administration, Walden University, 2021.p39.

<sup>2</sup>YOUSFI, Kamal, Op.Cit, P.191.

<sup>3</sup>Sims, Cynthia, Angela Carter, and Arelis Moore De Peralta, "Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty A Study of a Gender Equity Leadership Development Program.", Human Resource Development Quarterly, 32.1 (2021): 55-75.p4.

<sup>4</sup>Valldenue, Marc, Elisenda Tarrats, and Xavier Ferràs, "Leadership Styles and Organizational Outcomes: A Study across International Hubs.", Organization Development Journal. 39.1 (2021): 13-22.p16.

<sup>5</sup>Zaim, Halil, Ahmet Demir, and Taylan Budur, "Ethical Leadership, Effectiveness and Team Performance: An Islamic Perspective.", Middle East Journal of Management., 8.1 (2021): 42-66.p44.

جلية مع استعمال طريقة المكافأة والعقاب للجزم من اتباع هذه المقاييس<sup>1</sup>، ووفقا لنظرية التعلم الاجتماعي ، يفضل الأفراد التعلم وتقليد سلوك الآخرين ذوي المكانة الاجتماعية العالية، لذلك من المقبول أن يتأثر الأفراد بالسلوكيات الأخلاقية لقادتهم، فإذا كان لدى القائد امتداد الشعور بالمسؤولية والتوجه الجماعي ، سوف يعمل مرؤوسه أيضا بمسؤولية، وإظهار التوجه الجماعي، ومساعدة بعضهم البعض من خلال التعلم و تقليد القائد<sup>2</sup>.

أسلوب القيادة الأخلاقية أسلوب يعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين، فهي ترتبط بشكل إيجابي بنتائج العمل بما في ذلك السلوك الأخلاقي ، والأداء الوظيفي ،الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، وفي المقابل وعلى العكس من ذلك ، ترتبط القيادة الأخلاقية سلبًا بنية الدوران ، وسلوك العمل غير المنتج ، وضغوط العمل ، والإشراف التعسفي ، كما تعمل القيادة الأخلاقية أيضا على تقليل ضغوط العمل وتحسين جودة الأداء إذا اعتبرها المرء في سياق نظرية التأثير الأخلاقي، حيث يشير إلى أن السلوك غير الأخلاقي في المؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا على ضغوط العمل لدى الموظفين وبالتالي رفايتهم ، وعليه يكون للمنظمات وأرباب العمل القدرة على تقليل ضغوط العمل وتحسين رفاية الموظف من خلال إدارة آثار السلوك غير الأخلاقي<sup>3</sup>.

تشير القيادة الأخلاقية إلى إظهار سلوك القيادة المناسب من حيث الالتزام بالمعايير المقبولة للسلوك بين الأشخاص والعلاقات الشخصية ، وتعزيز هذا السلوك بين الرئيس والمرؤوسون، حيث عرف براون وآخرون "Brown et al" القيادة الأخلاقية على أنها توضيح وتعزيز السلوك المناسب من خلال السلوك الشخصي والعلاقات التفاعلية، فالقادة الأخلاقيون صادقون وعادلون و ذوو مبادئ ومهتمون بالآخرين ، يتصرفون بالإنصاف و اتخاذ القرارات المتوازنة، يتواصلون أخلاقياً مع أتباعهم، يضعون معايير أخلاقية واضحة، كما يستخدمون المكافآت والعقوبات لضمان اتباع المعايير وتطبيقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد عبد اللطيف عيسى الصراف، "دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 13.5 (2022): 279-317.ص.281.

<sup>2</sup>Zaim, Halil, et al.Loc.Cit.

<sup>3</sup>Schwepker Jr, Charles H, and Christina K Dimitriou, "Using Ethical Leadership to Reduce Job Stress and Improve Performance Quality in the Hospitality Industry.", International Journal of Hospitality Management., 94 (2021): 102860.p.1.

<sup>4</sup>YOUSFI,Kamal, Op.Cit,P.191.

تم تحديد بعدين للقيادة الأخلاقية، أولاً: القائد كشخص أخلاقي، بمعنى آخر ينصب التركيز على الشخصية و صفات القائد باعتباره صانع قرار مستقيم وعادل وذو مبادئ ويظهر صدق اهتمامه بالآخرين ورعايتهم، فدور القائد الأخلاقي توضيح وتجسيد القيم التنظيمية، ثانياً: القائد باعتباره المدير الأخلاقي الذي يمثل السلوك الأخلاقي، ويتواصل بشكل أخلاقي ويحمل أتباعه المسؤولين على الأفعال الأخلاقية، كما أشارت الأبحاث إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية على الموظفين، بما في ذلك تحسين الرفاهية وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين أداء المهام وزيادة التفاني في العمل<sup>1</sup>.

### 1.2. د- القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية هي نهج سريع ومتعدد التسلسل الهرمي وموجه نحو الفريق وتعاوني، مع تركيز قوي على الابتكار، حيث تعد الكفاءة الشخصية للقائد وعقليته بالإضافة إلى قدرته على تطبيق أساليب وأدوات جديدة مثل التفكير التصميمي، أبعاداً حاسمة لقيادة التفكير التصميمي هو منهجية يستخدمها المصممون لحل المشكلات المعقدة وإيجاد الحلول المرغوبة، عقلية التصميم هي حل يركز على العمل ويوجه نحو خلق مستقبل مفضل، حيث أنه في إدارة الأعمال، يمكن استخدامه كعملية خطوة بخطوة لإيجاد وتنفيذ الحلول التي تعمل على تحسين الأرباح والكفاءة ورضا العملاء، والحفاظ على الأعمال في صدارة منحنى الابتكار<sup>2</sup>.

وفقاً لبروير وزيلات "Breuer & Szillat"، فإن التحدي الذي يواجه التحول الرقمي لا يتمثل في توفر التكنولوجيا، بل في تطوير كفاءات قيادية جديدة، حيث أن معظم الشركات تقوم الآن بتقييم والتخطيط لاعتماد القيادة الرقمية كنهج قيادي يهدف إلى دعم تحقيق نماذج الأعمال الممكنة رقمياً من خلال تغيير سلوك القادة والهياكل التنظيمية وإدارة الموظفين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Bahadori, Mohammadkarim, et al. "The Influence of Ethical Leadership on the Organizational Commitment in Fire Organizations.", International Journal of Ethics Systems, (2021). Pp.146-147.

<sup>2</sup>Oberer B, Erkollar A. **Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0.** International journal of organizational leadership. 2018;10(01):27-40.p.6.

<sup>3</sup>Eberl JK, Drews P. **Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues.** 2021:223-237 .P.1.

كما أثبتت الأبحاث أن القيادة الرقمية تعمل على تحسين وتشجيع التدريس والتعلم الرقمي ، حيث يؤثر موقف مديري المدارس تجاه التكنولوجيا على فعالية التدريس وقدرة المعلمين على دمج التكنولوجيا في التدريس، أين درس تشانغ "Chang" العلاقة بين القيادة الرقمية لمديري المدارس وفعالية التدريس لمعلمي الروضة وحتى الصف الثاني عشر، وأظهرت النتائج أن المعرفة التكنولوجية لدى مديري المدارس والمهارات التي أثرت بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا لدى المعلمين في التدريس. كما أبلغ باحثون عن نتائج إيجابية أثر قيادة مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية للمعلمين ، وأشارت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يعمل القدوة في الحياة المدرسية اليومية وتأثر سلوكيات المعلمين من خلال تفاعلهم<sup>1</sup>.

### 3- نظام الحوافز:

الحوافز هي العوامل التي تعزز الدافع لكفاءة وفعالية المهام التي يتم إنجازها ، وتقدير الموظفين والتأكيد على مشاركتهم في المسؤوليات المهمة ، ومكافأة العمل الجيد ، مع عمل نظام للتقييم<sup>2</sup>، كما عرفها دوبر "Dobre" بأنها الدافع الرئيسي لسلوك الفرد في الوظيفة، كما يعد أداة قوية تعزز السلوك وتؤدي إلى الميل للاستمرار، بمعنى آخر هو دافع داخلي لتلبية حاجة غير مرضية وتحقيق هدف معين، إنه أيضا إجراء يبدأ من خلال حاجة نفسية تحفز الأداء المحدد من قبل الأهداف<sup>3</sup>، فيما عرفت كذلك بأنها النظام المتبع من قبل السلطة العليا في المؤسسة والمديرين بصفة عامة لتقديم المكافآت وتشجيع الموظفين بغية تحفيزهم للوصول إلى أعلى قيمة للأداء و أكبر معدل للإنتاجية ، كما تعد الحوافز جملة من المسببات والحركات والأدوات والخطوات التي تعمل على حث الفرد وتدفعه للإقدام على سلوك معلوم، أملا في الإحراز محصلة إيجابية ناتجة عن هذا السلوك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Zhong L. **Indicators of digital leadership in the context of K-12 education**. Journal of Educational Technology Development.p.2.

<sup>2</sup>Wudarczyki, Grzegorz, "**Multidimensional Organizational Climate Measurement Inventory Mocmi: Verification of Author's Climate Model and Validation and Validation of the Tool**", Central and Eastern European Journal of Management and Economics.(2019).p.12.

<sup>3</sup>Martono, S, et al. "**Remuneration Reward Management System as a Driven Factor of Employee Performance**.", International Journal of Business and Society, 19 (2018).p.536.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليه وآخرون، مرجع سابق، ص.301.

بينما عد جيليت وآخرون "Gillet et al" الحوافز بأنها الأعميات أو المكافآت التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن تقييمها بالمال إضافة إلى جانب دوامها وانتظام تقديمها، كما أن فلسفة إدارة الحوافز يجب أن تتصف بمدى استراتيجي، بمعنى أن إدارة نظام الحوافز بالمؤسسة يكون على المدى الطويل من حيث كيفية مكافأة الأفراد على ما يفعلونه وما يحققونه<sup>1</sup>.

الحوافز تخلق جوا من الحرص في العمل وتعزز المنافسة الفعالة بين الموظفين، كما يمكن أن يطلق عليها أيضا كعامل مؤثر يحفز الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتشجع الفرد على العمل بجدية أكبر، فهي تعزز مهارات الفرد بشكل أكبر عندما يرفع نظام الحوافز معنوياته و دوافعه الداخلية التي تؤدي بعد ذلك إلى جهود حثيثة للغاية ، فنجاح أي منظمة سواء كانت خاصة أو عامة يكمن في قدرتها على الاستغلال الكامل لقدرات ومواهب الموظفين لمصلحتها الخاصة، لذلك تعد الحوافز العامل المؤثر الذي يتناسب طرديا مع إنتاجية الفرد وكفاءته<sup>2</sup>، كما أن زيادة مستويات الحوافز والالتزام والمشاركة هي الجوانب التنظيمية الرئيسية في الوقت الراهن، لذا تلعب سياسة تطوير التعويضات دور مهم في تحفيز القوى العاملة لتقديم مستويات عالية من الأداء، كما أن المحفزات يجب أن يكون لها تأثير أطول لأنها متأصلة وليست مفروضة من الخارج<sup>3</sup>.

### 1.3-أنواع الحوافز:

عندما نتحدث عن الحوافز ، فإننا نعني عادة المكافآت المالية للعمل المنجز، لكن في الحقيقة بالإضافة إلى المال، هناك أسباب أخرى تجبر الموظفين على العمل، مثل إمكانية العلاقات الجذابة ، والوضع الاجتماعي، وما إلى ذلك، لذا تلعب الحوافز المادية والحوافز المعنوية أيضا دورا مهما في إدارة الأفراد، فمن المعروف أن المال يحفز فقط 30-50 بالمائة من الموظفين على العمل، ويبقى الجزء الرئيسي

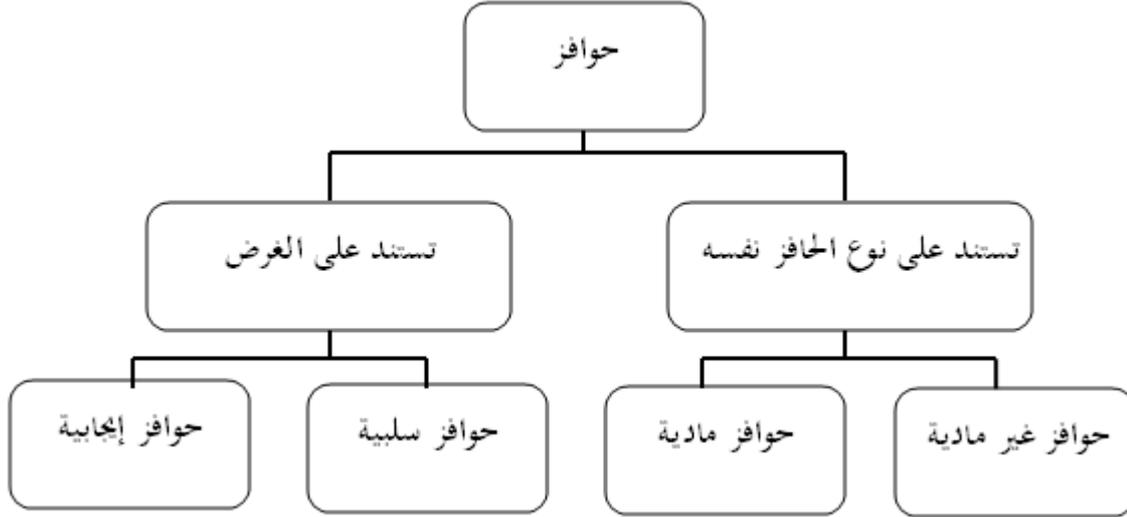
<sup>1</sup>Hendrawati, Agung Etti, Irmantara Subagio Tomoliyus, "The Effect of Service Quality and Incentives on Satisfaction and Motivation of Student Athletes in the Pandemic Period.", Turkish Journal of Computer, and Mathematics Education, 12.14 (2021): 180-89.p.181.

<sup>2</sup>Khan, AA, N Abbas, and KA Zaki,"Effect of Incentives Based Two Factor Theory on Employee Performance in Telecom Sector of Pakistan.", The Nucleus.,54.3 (2017): 173-80.pp.173-174.

<sup>3</sup>Ali, Bayad Jamal, et al. "An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction.", International journal of Engineering, Business and Managemen, 5.2 (2021): 21-30.p.22.

من الموظفين مدفوعين باحتياجات إلى المعرفة والإبداع والهيبة والتقدير والمثل الأخلاقية والإنجاز الأمثل للأهداف وما إلى ذلك ، حيث غالبا ما تكون هذه العوامل مهمة لموظفي الأعمال<sup>1</sup>.

الشكل (6) أنواع الحوافز



المصدر: Khan, AA, et al. Op. Cit, P.174.

يوضح الشكل (6) المبين أعلاه التقسيمات التي قسم بها الباحثين الحوافز والتي تمثلت في نوعين رئيسيين: حوافز تستند إلى الغرض وحوافز على أساس نوع الحافز نفسه، حيث أن الحوافز التي تستند إلى الغرض تشير إلى تقديم مكافآت أو حوافز تتماشى مع أهداف أو مشروع مؤسسة معينة، حيث يتم تصميم الحوافز لتشجيع الأفراد أو المجموعات على العمل لتحقيق غرض محدد أو النتيجة المرجوة، أما الحوافز المستندة إلى نوع الحافز نفسه فهي تشير إلى تصميم المكافآت أو الحوافز بما يتناسب مع طبيعة أو نوع الحافز المقدم، حيث يمكن أن يكون للحوافز المختلفة تأثيرات متفاوتة على الأفراد أو المجموعات، كما أن موازنة الحوافز مع خصائصه يمكن أن يعزز فعاليته.

<sup>1</sup>Bulturbayevich, Mullabayev Baxtiyarjon , "In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues.", ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING, and MANAGEMENT REVIEW ISSN: - Impact Factor: 7.603., 11.04 (2022): 21-27.pp.22-23.

### 1.1.3- الحوافز المادية:

وفقًا لبوبوفيتش وآخرون "Popović" فإن الحوافز المادية هي تلك التي ستحسن مباشرة الرفاه المالي للموظفين ، على سبيل المثال العلاوات والأجور الزيادات وتقاسم الأرباح ، وبدلات النقل والمرافق والتأمين الصحي والتأمين على الحياة ، كما ذكر سينغ وآخرون "Singh" أن الحوافز المالية لديها تأثير فعال في زيادة رضا الموظف والحفاظ عليهم في المؤسسة<sup>1</sup>، كما عدت نوع من التعويضات التي تتعلق ببعض أشكال الحوافز المادية أو تتطلب دفع المال، حيث يمكن أن يتخذ هذا النوع من الحوافز أشكالًا وأنواعًا مختلفة، منها الحوافز المادية الخالصة، الراتب الأساسي، مشاركة الأرباح، خيارات الأسهم، العمولات<sup>2</sup>، بينما عرفها نوفيانتى "Novianty" و إفيتا "Evita" بأنها جوائز أو ردود أفعال في شكل نموذج مالي يعطى للموظفين الذين يتجاوز مستوى إنتاجيتهم قيم محددة سلفًا<sup>3</sup>.

كما يشار إلى الحوافز المالية إلى تلك الحوافز التي تكون في شكل نقدي أو يمكن تقاس من الناحية النقدية، وكما افترض باتاناياك "Pattanayak" بأن الحوافز المالية يمكن تأتي بأشكال مختلفة مثل ، الأجر الرئيسي، التعويضات، التأمين، تقاسم الأرباح ، خطط التقاعد ، مخزون الموظفين ، أجر العمل الإضافي ، حوافز الحضور ، المنافسة والمسابقات ، زيادة الجدارة الموجهة نحو الإنتاج ، مكافآت الأداء ، العمل بالقطعة ، وما إلى ذلك<sup>4</sup>، صف إلى ذلك فإن الحوافز المادية تلعب دورًا مهمًا في تشجيع الموظف للعمل بشكل فعال بسبب الدافع والذي يؤدي بدوره إلى كفاءة وإنتاجية عالية، و من ناحية أخرى فإن السداد المنخفض أو غير المناسب حسب الجهود المبذولة يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Riyanto, Dicky Wisnu Usdek, et al. "The Impact of Financial Incentives, Non-Financial Incentives, Work Motivation on Job Satisfaction of Millennial Employees of Private Banking Sector.", Journal of Positive Psychology & Wellbeing, 5.4 (2021): 1463-72.p.1464.

<sup>2</sup>Manjenje, M, M Muhanga, "Financial and Non-Financial Incentives Best Practices in Work Organisations: A Critical Review of Literature.", Journal of Co-operative, and Business Studies., 6.2 (2021).p.192.

<sup>3</sup>Omer, Soran K , "The Effect of Financial Incentives on Academic Publications: A Case Study of Academic Research Publications of Koya University", Review of International Geographical Education Online., 97-2290 : (2021) 11.10 ".P.2292.

<sup>4</sup>Epelle, Alafuro, Port Harcourt Rumuolumeni, and Victor Iheanyichukwu Asiegbu. "Financial Incentives and Staff Productivity: A Study of Emohua Local Government Council, Rivers State, 2010-2020." , South-South Journal of Humanitie s and international Studies, (2021).p.6.

<sup>5</sup>MA Saad, Abdelsalam, Fathi SM Omar, and Mohamed MB Elfallah. "The Impact of Incentives on the Performance Level of Nursing Staff in the Libyan Public Health Sector." The Scientific Journal of University of Benghazi (2020).p.154.

### 1.3. ب- الحوافز غير المادية:

برنامج الحوافز غير المادية في المؤسسات مرئي كمكافآت مقدمة في التقدير مستوى عالٍ من الإنجاز أو الأداء مثل خدمة العملاء أو دعم الأقران ، يمكن اعتباره أداة فعالة تعويض الموظفين ، وبالتالي جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم ، فهي من أهم العوامل التي لها دور ضروري لإرضاء الموظفين عن أدائهم، فهي لها دور مهم في تصور الموظف فيما يتعلق ببرنامج المكافآت في مكان العمل ، حيث تعتبر من الركائز المهمة في الجامعات وأحد الركائز الأساسية وظائف العمل المؤسسي لتشجيع التميز في العمل والأداء والتي بدونها لا تستطيع تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة ، حيث تهتم المؤسسات بالحوافز غير المادية مثل فرصة زيادة العطلات و التمتع بالجو العائلي ، لذا يرى الموظف المؤسسة كمنظمة داعمة له و وراعية لمصالحه، كما أشار ليلارد "Lillard" إلى أن الحوافز هي أدوات الأداء المتميز بحيث أن الموظف يشعر بالعدالة والإيمان بعمله<sup>1</sup>.

و وفقا لجيماني وآخرون "Gyamfi et al" يمكن للحوافز غير المادية أيضا جذب المهووبين والاحتفاظ بهم للبقاء كموظفين في المؤسسة، فالحوافز غير المادية هي العمل المتأصل و المكافآت غير الملموسة المدرجة في العمل نفسه مثل التعيينات الوظيفية والتحدي و فرص العمل المثيرة للاهتمام و كذا التدريب المقدم للموظفين فهي لا تعمل على تحسين الوضع المالي للموظف بشكل مباشر ولكن تجعل الوظيفة أكثر جاذبية للموظف، حيث أن بعض الحوافز غير المادية هي عروض جذابة للموظفين مثل أنظمة التقاعد ، والحصول على الرعاية الطبية الخاصة ،المساعدة في المرض المزمن ورعاية الأطفال والمرافق والخدمات الاستشارية ومطاعم الموظفين ، فكل هذه الحوافز غير المالية لها تأثير أكبر على رضا الموظف من الحوافز التقليدية المالية منها كما أثبتته البحوث المنجزة من قبل كيماز وآخرون "Kumar et al" سنة 2015 و نديكوماننا وآخرون "Ndikumana et al" سنة 2019 والتي خلصت إلى أن الحوافز غير المادية أظهرت نتائج إيجابية على الرضا الوظيفي للموظف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Qader, Abdulkhaleq Nader , "The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction.", Studies of Applied Economics., 39.7 (2021).p.3.

<sup>2</sup>Riyanto, Dicky Wisnu Usdek, et al. Op.Cit.p.1464.

### 1.3. ج- الحوافز الإيجابية:

تشير الحوافز الإيجابية إلى التعزيز الدائم لسلوكيات الأفراد عندما تتماشى مع احتياجات المؤسسة من خلال تأكيد الدعم والمكافأة ، فالحافز الإيجابي هو الدافع للمبادرة والغرض منه أن يكون قدوة حسنة، حيث تشمل طرق الحوافز الإيجابية: الثناء اللفظي ، والشهادات الفخرية الممنوحة ،اختيار الجوائز، أيضا تطوير المزيد من الحوافز الإيجابية وفقاً لظروف المؤسسة<sup>1</sup>، كما يمكن للحوافز الإيجابية التي تحاول جذب الموظفين للعمل لصالح المؤسسة والتي تكمل الحوافز السلبية وذلك من خلال مواءمة مصالح الموظف والمؤسسة عن طريق المشاركة في العمل، والدعم التنظيمي المتصور، و الترابط بين زملاء العمل، كما أثبتت الدراسة التي أجريت بجامعة كارنيجي ميلون "Carnegie Mellon University" أن مجموعة معينة من الحوافز الإيجابية التي تركز على زيادة الدعم التنظيمي للموظفين يمكن أن تعمل على تقليل التهديد من الداخل<sup>2</sup>.

عند التعامل مع العوامل التحفيزية الإيجابية يستخدم المديرين وأرباب العمل الأساليب التحفيزية التي تشجع الموظفين على المشاركة والثقة المتبادلة والتواصل، كما ذكرت بيتروفا "Petrova" أن المشاعر الإيجابية ورضا الفرد ما هي إلا نتيجة للمكافآت التحفيزية ، فاستخدام الأساليب التحفيزية الإيجابية تساعد المؤسسة بأكملها في الوصول إلى أهدافها وتوقعاتها، حيث أن تقنيات التحفيز الإيجابية تُستخدم لإنشاء بيئات عمل صحية وآمنة ، أين يشعر جميع الموظفين بحرية التواصل مع بعضهم البعض، لذا أصبح لدى أي موظف الرغبة في العمل لدى المؤسسات وأرباب العمل الذين يستخدمون القوى التحفيزية الإيجابية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Tan, Ping, "Management Inspiration of Adopting Positive and Negative Incentives in Class Management" 7th International Conference on Education, Management, Information and Mechanical Engineering (EMIM 2017). 2017. Atlantis Press.p.1481.

<sup>2</sup>Moore, Andrew P, et al. "The Critical Role of Positive Incentives for Reducing Insider Threats", Carnegie-mellon univ pittsburgh pa pittsburgh United States, 2016.p.35.

<sup>3</sup>Moody, Kurtis G. "Motivation in the Workplace." Seminar Research Paper, University of Wisconsin - Platteville. 2 .021.p.34.

### 1.3.1 د- الحوافز السلبية:

تعمل الحوافز السلبية على تفادي السلوكيات السلبية وحدوثها المتكرر، كما تعمل على إعادة توجيهها والحد منها، كما تستخدم الحوافز السلبية كجزاء عقابي لتقويم السلوك الناتج عن الأفراد وتوجيهه نحو الأحسن من ناحية الأداء والأنجع لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن الحوافز السلبية لها نصح عقابي يجعل من الأفراد تفادي إعادة الأخطاء والوقوع فيها مرة أخرى، فهو يعمل على تحذير الموظف ولا يحفز به وبذلك يمكنه من اجتناب الوقوع تحت وطأة العقوبات<sup>1</sup>.

يشير الحافز السلبي إلى كبح سلوكيات الأفراد غير متماشية مع أهداف المؤسسة من خلال النقد والعقوبات وغيرها من الوسائل عندما لا تلي احتياجات المؤسسة، فالحافز السلبي هو الدافع السلبي والغرض منه معاقبة شخص ما كتحذير للآخرين، حيث تشمل الحوافز السلبية: النقد، الأعمال الإضافية<sup>2</sup>، كما يمكن أن يكون لاستخدام القوى التحفيزية السلبية تأثير فوري على السلوكيات المرغوبة ويمكن استخدامها لتحفيز الموظفين بسرعة لإكمال المهمة الموكلة، ومع ذلك، فإن الاستخدام المستمر للعوامل التحفيزية السلبية يمكن أن يكون له أثرا خطيرا على المدى الطويل، حيث ذكر كل من براون ويكر وآخرون "Brown and Wicker et al" أن القيم السلبية تزداد عندما يكون تنفيذ الأهداف ضروري بدون حرية اختار، كما أن الاستمرار في استخدام قوى التحفيز السلبي يمكن أن يؤدي إلى عدم الثقة وانهايار قنوات الاتصال بين الموظفين والقادة<sup>3</sup>.

من المستخلص عن الحوافز السلبية أنها تعمل لصالح المؤسسة دون إفراط في استخدامها، فهي تشكل دافع لتصحيح سلوك الموظف نحو سلوك سوي، حيث أن الموظف بتطبيق الحوافز السلبية يكون مقتنعا بوقوع العقاب نتيجة سوء السلوك عن العمل، إذ أن الجزم بوقوع العقاب بعد التقاعس يثير الخوف والذي يدفع بدوره إلى العمل ضمن متطلبات أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> علي يحيى زريق، إبراهيم عبد الحميد إبراهيم عبد الحميد سلامة أبو سندس "أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي-دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير-". مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية 4.15 (2020): 84-66.ص.71.

<sup>2</sup>Tan, Ping, Op.Cit.p.1481.

<sup>3</sup>Moody, Kurtis G,Op.Cit.pp.35-36.

### 4-الدعم:

يمثل الدعم الأمور المتعلقة بالدعم والعلاقات بين الزملاء والتي تمثل مساعدة متبادلة بين المديرين والموظفين<sup>1</sup>، وكذا الشعور بالثقة والتعاون المتبادل السائد في المؤسسة، حيث يكون الدعم مرتفعا عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من المؤسسة و أنه يمكنهم الحصول على المساعدة من مديريهم<sup>2</sup>، كما يعكس الدعم الثقة والتعاون المستمر بين مجموعات العمل، فمتى كان مستوى الدعم مرتفع يشعر الموظفون بالانتماء إلى فريق يعمل بكامل طاقته، كما يشعرون بالتوجيه المناسب والمساعدة من رؤسائهم عند مواجهة صعوبات في تنفيذ المهام، أما في حالة كان الدعم منخفضا، يشعر الموظفون بالعزلة و الإبعاد<sup>3</sup>.

عُدّ الدعم مدى إدراك الموظفين للفائدة المقدمة لهم من قبل رؤسائهم و زملائهم، أين جادل ديشباندي "Deshpande" بأن جانب من المناخ التنظيمي المتعلق بالرعاية والدعم مرتبط برضا الموظفين مع مشرفيهم، كما أفاد أنه تم تحديد الارتباط المباشر بين الدعم والرضا الوظيفي والتغيب والدوران، وأنه يمكن أن يأتي الدعم من طريقة جمع المعرفة ومشاركتها مع الجميع<sup>4</sup>.

وفقا للتعريف الذي حدده إيزانبارغر "Eisenberger"، فإن دعم المؤسسة الملاحظ من قبل الموظفين يشير إلى مدى اهتمام المؤسسة لرعاية موظفيها ومدى تقديرها لمساهماتهم، ذكر بلاو "Blau" أنه عندما يشعر الموظفون أن منظماتهم تثق بهم وتقدرهم يتراكم الشعور بالالتزام مما يدفع الموظفين إلى العمل نحو أهداف المؤسسة، وهذا ما أكده كل من "Rhoades" وإيزانبارغر "Eisenberger" عندما ذكرا بأنه عند شعور الموظفين بالاحترام والرعاية والقبول يتم تحسين العمل الجماعي، و يتم تعزيز الاعتقاد بأنهم سيكافؤون عند تأدية المهام الصعبة وبالتالي الوصول إلى أداء تنظيمي أعلى، ورضا وظيفي، والتزام

<sup>1</sup>Titisari ·Purnamie, Arnis Budi Susanto, and Iranda Swastika. "Organisational and Individual Linkages on Employee Performance: A Case Study on State-Owned Enterprises in Indonesia." International Journal of Innovation, Creativity and Change 11.2 (2020).p.199.

<sup>2</sup>Kanten, Pelin, and Funda Er , "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises." The Macrotheme Review 2.4 (2013): 144-60. Print .P.147.

<sup>3</sup>Sunarsih, Nenah , "Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance." Review of Integrative Business and Economics Research 6.1 (2017).p.266.

<sup>4</sup>Ahmad, Kamarul Zaman Bin, Sajjad M Jasimuddin, and Wang Ling, "Organizational Climate and Job Satisfaction: Do Employees' Personalities Matter?" Management Decision (2018).p.6.

تنظيمي، و دوران أقل للموظفين<sup>1</sup>، وهو الأمر الموافق لما جاءت نظرية التبادل الاجتماعي بأنه عند إدراك الموظفين لمستوى عال من الدعم التنظيمي، فمن المرجح زيادة مستوى التزامهم نحو منظماتهم للرد بالمثل لقاء ما قدمته لهم من خلال زيادة الجهود المبذولة لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، حيث وصف نيومان "Neuman" وثانكودي "Thanacoody" الدعم التنظيمي المدرك بأنه مفهوم يدمج ويوسع نهج التبادل الاجتماعي بين الموظفين وصاحب العمل، كما وجد كاراتيبي "Karatepe" أنه إذا أحس الموظفون بالدعم فإنهم بذلك يردون بالمثل باتصافهم بالولاء المطلق لأصحاب العمل<sup>3</sup>.

توضح نظرية الدعم الاجتماعي أن الدعم هو مورد نفسي اجتماعي مناسب، كما أن الموظفين على دراية بالدعم الإشرافي وزملاء العمل لدعم لتحسين سلوكهم، حيث أن هذه الموارد الداعمة تؤثر على سلوكيات السلامة للموظفين، مما يدفعهم إلى تحسين هذه السلوكيات لديهم، وتقديم التغذية العكسية التي تفضي إلى تنميتها، كل هذا له تأثير إيجابي على مشاركة وإشراك الموظفين في عملهم، أي الإشراف ودعم زملاء العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات موظفين<sup>4</sup>.

### 1.4- الدعم الإشرافي:

فهم دعم المشرف على أنه الدرجة التي يقدر بها المشرفون موظفيهم و المساهمة والاهتمام برفاهيتهم، فدعم المشرف يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد في العمل الذي يقومون به، حيث يقترح كنيس "Knies" وآخرون نقطتي اتصال لدعم المشرفين: داعم يركز على تحفيز التزام الموظفين والسلوك الداعم الذي يركز على تعزيز التطوير الوظيفي للموظفين، تأتي هاتان النقطتان المحوريتان من التمييز الوارد في الأدبيات القيادية بين القيادة الداعمة و القيادة التنموية، أين تهدف النقطة المحورية الأولى إلى دعم الموظفين

<sup>1</sup>Jennifer, Shu-Jen Lin, and Lin Shu-Cheng. "Moderating Effect of Organizational Climate on the Relationship of Organizational Support and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors." African Journal of Business Management 5.2 (2011): 582-595.p.584.

<sup>2</sup>Zhong, Lifeng, Sandy J Wayne, and Robert C Liden. "Job Engagement, Perceived Organizational Support, High Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross Level Investigation." Journal of Organizational Behavior 37.6 (2016): 823-844.p.826.

<sup>3</sup>Mesimo-Ogunsanya, Esther Aina. "Organizational Support and Employees' Work-Life Quality." A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Business Administration, Walden University, 2017.p.30.

<sup>4</sup>Guo, Ming, et al. "Supervisory and Coworker Support for Safety: Buffers between Job Insecurity and Safety Performance of High-Speed Railway Drivers in China." Safety science 117 (2019): 290-298.p.292.

في أنشطتهم اليومية كالإبلاغ عن رفاهية الموظف، أما النقطة المحورية الثانية فتهدف إلى دعم الموظف في تطوره المهني كإجراء محادثات منتظمة حول المهنة أو فرص التدريب<sup>1</sup>.

كما عرّفوا الدعم الإشرافي بأنه الإدراك العام والاعتقاد بأن الرؤساء يقدرّون مساهمات موظفيهم ويهتمون برفاهيتهم، علاوة على ذلك اعترف كريستيان "Christian" وآخرون بهذه الفكرة في مجال الأمن واقترح مفهوم الدعم الإشرافي للسلامة والذي يشير إلى المدى الذي يعتبر الأفراد مشرفهم مقدرا للسلامة من خلال النشاط و التواصل والتشجيع المستمر<sup>2</sup>.

ينحدر مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تكون بين الموظف والمشرف، والتي تنطوي أساسا تحت مضمون نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، حيث تقوم هذه النظرية على مبدأ التفاعل بين الأفراد الذي يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، كما تفترض العلاقات تحكمها المنفعة المترتبة عنها مقارنة بالتكاليف، فمتى رجحت المنفعة مقارنة بالتكاليف دامت العلاقة، وكذا الأمر بالنسبة لقاعدة المعاملة بالمثل، فالموظف في حكم هذه القاعدة ملزم بمعاملة مشرفه بمعاملة تتناسب مع نوع تعامل مشرفه معه<sup>3</sup>.

كما تصف البحوث المعاصرة الدعم الإشرافي بأنه عنصر رئيسي للرضا الوظيفي، فبناء على نظرية التبادل الاجتماعي التي افترضها بيتر بلاو "Peter Blau" سنة 1964 يرى الموظفون دعم المؤسسة من خلال التفاعل مع مشرفهم المباشر الذي يُنظر إليه على أنه يجسد المؤسسة ونواياها تجاه الموظفين، فالمؤشر على أهمية دعم المشرف واضح في نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تفترض أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم سيُظهرون دعما متبادلا تجاه المؤسسة<sup>4</sup>، كما يشير دعم المشرف إلى الدرجة التي يتلقى بها المرؤوسون الدعم من مشرفهم، كما يعكس دعمه إدراك الموظفين لجودة علاقتهم معه، ويمثل الدرجة التي يدرك بها الموظفون أن مشرفهم يهتم بمخاوفهم الشخصية ورفاهيتهم، حيث أكد العلماء أن دعم المشرف يلعب دورا

<sup>1</sup>Penning de Vries, Julia ,and Eva Knies. "I Expected More from You": The Effect of Expectation-Disconfirmation on Employees' Satisfaction with Supervisory Support." Review of Public Personnel Administration (2022): 1-27.p.3.

<sup>2</sup>Guo, Ming, et al.Op.Cit.p.292.

<sup>3</sup>مرزوق، عبد العزيز علي، مي سمير عبد الغنى صلاح. "العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ." المجلة العلمية للبحوث التجارية 34.3 (2019): 435-469.ص.438.

<sup>4</sup>Anderson, Matthew , "Supervisory Support, Job Satisfaction, and Leadership Development in Non-Proffit Organizations." International Social Science Review 97.2 (2021): 1-14.p.6.

في تعزيز المواقف الإيجابية بين الموظفين فيما يتعلق بمنظمتهم بين الموظفين ، فهو مهم في الحفاظ على معنويات الموظفين والرفاهية النفسية خلال فترة الأزمات ، أين وجدت دراسة لكول وآخرون " Cole et al" أجريت على شركة تكنولوجيا طبية في سويسرا أن المشرف يميل إلى لعب دور داعم في التقليل من استخفاف الموظفين أثناء الأزمات التنظيمية<sup>1</sup>.

### 2.4- دعم زملاء العمل:

دعم زملاء العمل المدرك هو الدرجة التي يتلقى فيها الموظفون الدعم في العلاقات في مكان العمل من أقرانهم، حيث لوحظ أن الموظفين يواجهون التنافر العاطفي لأنهم مضطرون للتعبير عن شعور مختلف عن شعورهم الفعلي، نتيجة لذلك يميل الموظفون إلى تكوين مجتمع لمشاركة حقيقتهم مع زملاء العمل من أجل تقليل التوتر، فوجود زملاء محيطين ممن يفهمون ويتعاطفون بفعل مع الأحداث التي تقع في مكان العمل قد تخفف من آثار الضغوطات، بينما نجد أن الموظفين المفتقرين للدعم من زملائهم في العمل يعانون المزيد من تأثيرات ضغوطات العمل<sup>2</sup>.

كما عرّف كل من إيفرسون "Iverson" و ميشال "Michel" و إيلينغسون "Ellingson" دعم زملاء العمل على أنه مستوى القبول الفردي من قبل أعضاء الشبكات الاجتماعية، فهو شكل من أشكال جودة الرعاية التي توفر الدعم العاطفي والمعلومات اللازمة التي تساعد على التعامل مع المواقف العصيبة<sup>3</sup>.

بينما عدت مساعدة الآخرين في مكان العمل من خلال تبادل المعرفة وتقديم الدعم وكذلك التشجيع بمثابة دعم لزملاء العمل، حيث أن الزملاء يشاركون خبراتهم مع بعضهم البعض عندما يكون أحدهم في وضعية طارئة تتصف بصعوبة إجرائها أو مشكلة لا تتوفر على الحلول<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Charoensukmongkol, Peerayuth, and Tipnuch Phungsoonthorn. "The Effectiveness of Supervisor Support in Lessening Perceived Uncertainties and Emotional Exhaustion of University Employees During the Covid-19 Crisis: The Constraining Role of Organizational Intransigence." The Journal of general psychology 148.4 (2021): 431-450.p.435.

<sup>2</sup>hung, Hyunah, et al. "A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates?" International Journal of Environmental Research and Public Health 18.12 (2021): 6616.p.5.

<sup>3</sup>Sepdiningtyas, R, and C Budi Santoso. "The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Co-Workers Support as a Moderating Variable". Review of Integrative Business and Economics, 285–305." (2017).p.292.

<sup>4</sup>Kularathne, HMRD, and YY Senevirathne. "The Relationship between Co-Worker Support, Supervisor Support, Organizational Support and Employee Turnover Intention of Operational

الدعم الفعال من زملاء العمل، وفقا لنظرية COR (هي نظرية الإجهاد التي تصف الدافع الذي يدفع البشر للحفاظ على مواردهم الحالية والسعي وراء موارد جديدة<sup>1</sup>)، يكون الموظفون أكثر قدرة للتعامل مع ضغوط العمل إذا كان لديهم موارد اجتماعية كافية، حيث تؤكد هذه النظرية أن الموظفين الذين يواجهون متطلبات عمل عالية يميلون إلى الاستفادة القصوى من الدعم مما يؤدي إلى التوقع أن الموظفين الذين يعانون من فظاظ المشرف سيستفيدون أكثر من دعم زملائهم في العمل ، إذ أثبتت الأبحاث أن الدعم العاطفي من زملاء العمل يخفف من التأثير السلبي لضغوط العمل على رفاهية الموظف<sup>2</sup>، كما افترض آخرون بوجود دعم لزملاء العمل رسمي وغير رسمي ، والذي يعد مورداً قيماً في المؤسسة ، حيث يكمل الدعم غير الرسمي الدعم الرسمي الذي يتلقاه الموظفون من المشرفين ويسهل عليهم الأداء السليم في المؤسسة ، و يخلق مشاعر إيجابية تزيد من قدرة الموظفين للتعامل مع التحديات التنظيمية، قد يتخذ الدعم شكلين من الدعم ،الدعم العاطفي، والذي يمكن أن يستغرق شكل التعاطف والحب والرعاية والرحمة والراحة والتشجيع ، في المقابل يتكون الدعم الفعال من توفير المعلومات المتعلقة بالعمل من قبل زملاء العمل والمساعدة في أداء المهام والواجبات الموكلة إلى الموظف<sup>3</sup>.

### 5- إجراءات وظروف العمل:

قد تؤدي الوظائف ذات ظروف العمل الصعبة فقط من الموظفين الذين يستوفون متطلبات محددة في من حيث العمر والجنس والمؤهلات والصحة والحالة الجسدية والعقلية والنفسية والفسولوجية و القدرات النفسية، فالظروف الصعبة للعمل تؤثر على أداء الموظفين، لذا يجب اتخاذ إجراءات وتدابير للتخلص من ظروف العمل غير المرئية ، والتي تبدأ باتخاذ الإجراءات المناسبة للسلامة، أين يتم تنفيذ السلامة في العمل

Level Employees in Apparel Sector, Central Province, Sri Lanka." *International Journal Of All Research Writings* 2.8 (2020): 7-17.p.8.

<sup>1</sup>Leung, Yik Kiu, Jinia Mukerjee, and Roy Thurik. "The Role of Family Support in Work-Family Balance and Subjective Well-Being of Sme Owners." *Journal of small business management* 58.1 (2020): 130-163.p.132.

<sup>2</sup>Shin, Yuhung, Eun Ju Lee, and Won-Moo Hur. "Supervisor Incivility, Job Insecurity, and Service Performance among Flight Attendants: The Buffering Role of Co-Worker Support." *Current Issues in Tourism* 25.6 (2022): 901-918.p.5.

<sup>3</sup>Kmieciak Roman, "Co-Worker Support, Voluntary Turnover Intention and Knowledge Withholding among It Specialists: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment." *Baltic Journal of Management* (2021).p.3.

لضمان ظروف العمل دون خطر على الحياة أو الصحة ، أو لتجنب الحوادث والإصابات والأمراض المهنية ، أو على الأقل التخفيف من عواقبها<sup>1</sup> ، إضافة إلى ذلك اتخاذ الإجراءات المتعلقة بمكان العمل بحيث يكون مناسب بشكل مثالي ، أمكنة نظيفة ومرتبطة ، تهوية ، توفير أحدث الأدوات المناسبة، ومحيط جيد بشكل عام ومكان العمل أقرب إلى مقر إقامتهم ، كل هذه العوامل ستؤدي بالتأكيد زيادة عامل الرضا الوظيفي وتقليل دوران الموظفين والاحتفاظ بهم<sup>2</sup>.

عرّف كل من ماساي "Massay" بليستاد "Blysta" " ظروف العمل على أنها بيئة العمل وجميع الظروف المتواجدة التي تؤثر في مكان العمل، بينما يعرف مؤلف آخر ظروف العمل على أنها البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله والتي تشمل جميع العوامل والظروف الجسدية والنفسية التي تؤثر على عمله<sup>3</sup> ، ووفقا لقاموس الأعمال، فإن ظروف العمل تشير إلى بيئة العمل وجميع الظروف التي تؤثر على العمل في مكان العمل ، بما في ذلك: ساعات العمل، والحقوق القانونية والتنظيمية وثقافة المسؤولية وعبء العمل والتدريب، كما أن ظروف العمل يتم إنشاؤها من خلال تفاعل الموظف مع مناخ مؤسسته، وتتضمن ظروف العمل ظروف عمل نفسية وظروف عمل جسدية لذلك يعتمد تعريفها على النحو التالي: "ظروف العمل تشير إلى بيئة العمل وجوانب أحكام وشروط توظيف الموظف<sup>4</sup> ، كما عدت بأنها البيئة المادية والنفسية في مكان العمل وتفاعل الموظفين مع مناخهم التنظيمي، حيث تعد مهمة في العديد من الجوانب ، على وجه الخصوص ، من حيث سلامة وصحة العمال وإنتاجيتهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Bakotic, Danica, and Tomislav Babic. "Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company." *International journal of business social science* 4.2 (2013).p.207.

<sup>2</sup>Kondalkar, VG. "Organizational Behaviour.", New Age International, New Delhi, 2020.p.90.

<sup>3</sup>Manyisa, Zodwa M, and Elsie J van Aswegen. "Factors Affecting Working Conditions in Public Hospitals: A Literature Review." *International journal of Africa nursing sciences* 6 (2017): 28-38.p.29.

<sup>4</sup>Ali, Ali Yassin Sheikh, Abdiaziz Abdi Ali, and Abdiqani Ali Adan. "Working Conditions and Employees' Productivity in Manufacturing Companies in Sub-Saharan African Context: Case of Somalia." *Educational research international* 2.2 (2013): 67-78.p.68.

<sup>5</sup>Lee, Changhun, and Sunyoung Park. "Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey." *Safety Health at Work* 12.3 (2021): 324-338.p.324.

### 1.5- الأبعاد المحددة لظروف العمل:

#### 1.1.5- ظروف العمل المادية:

تم تعريف ظروف العمل المادية على أنها التعرض المهني للجسم عن طريق الجهاز العضلي وبالتالي ، تتضمن ظروف العمل المادية رفع ، وحمل الأحمال ، والدفع والسحب وعمليات العمل اليدوية المتكررة<sup>1</sup>، بينما اعتبرها آخرون البيئة الفيزيائية التي تشمل تنفيذ العمل داخل الوحدات الإنتاجية بما تحتويه هذه الوحدات من إضاءة ودرجات الحرارة والخدمات المساعدة ووسائل الصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى تنظيم الأثاث والتجهيزات التي تساهم في مستوى أداء الموظفين ورضاهم عن محيطهم المهني<sup>2</sup>، كما اشتملت ظروف العمل المادية على البيئة التي يشتغل ضمنها أفراد المؤسسة بصفة عامة، وتمثل في الضوضاء، التكيف، الأثاث ، وضعية المكاتب وتناسبها مع راحة الموظفين، كل هذه العوامل لها فاعلية على سلوك الموظفين في المؤسسة ، إلا أن هناك دراسات ومن بينها دراسة الهاوثورن لإلتون مايو "Elton Mayo" وفريقه التي أجريت في ثلاثينيات القرن الماضي، والتي كان من نتائجها أن العوامل المادية تؤثر بنسبة أقل على إنتاجية الموظف مقارنة بعوامل أخرى كجماعة العمل، بينما أثبتت أنه بصفة عامة الظروف الصعبة تؤدي إلى تثبيط الموظفين عن تحقيق الأداء المطلوب<sup>3</sup>.

#### 1.1.5.ب- ظروف العمل الاجتماعية والنفسية:

خلص بوند "Bonde" إلى أن إدراك ظروف العمل النفسية والاجتماعية السلبية في مكان العمل يرتبط بارتفاع مخاطر ظهور أعراض الاكتئاب اللاحقة أو الرئيسية، كما خُصص ميتشي "Michie" وويليامز "Williams" إلى أن العديد من المتغيرات المتعلقة بالعمل المرتبطة بمستويات عالية من اعتلال الصحة النفسية ، كذلك خُصص إيغان "Egan" وآخرون إلى أن بعض المشاركات على المستوى التنظيمي تعود

<sup>1</sup>Tynes, Tore, et al. "Physical Working Conditions as Covered in European Monitoring Questionnaires." *BMC Public Health* 17.1 (2017): 1-9.p.2.

<sup>2</sup>فاطمة الزهراء العكازي، محمد فلاق. "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، - دراسة حالة مؤسسة "Trans-Canal Chelef" بوادي الفضة."، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية 4.2 (2018): 40-62.ص.49.

<sup>3</sup>عبد الله الطجم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.253.

بالفائدة على صحة الموظف، كما هو متوقع من خلال نموذج مراقبة الطلب، ومع ذلك، ينبغي فحص العديد من حالات التعرض النفسي والاجتماعي الأخرى بمزيد من التفصيل، كما أن الأمر لم يقتصر على الاكتئاب فقط، بل تعدى ذلك إلى الاضطرابات المرتبطة بالتوتر والإجازات المرضية و خلصت إلى أن هناك دليلاً قوياً على ارتفاع متطلبات العمل ، وانخفاض التحكم في الوظائف، وانخفاض دعم زملاء العمل ، وانخفاض دعم المشرفين ، والعدالة الإجرائية المنخفضة<sup>1</sup>.

قد تكون ظروف مكان العمل تساهم في اعتلال الصحة والغياب المرضي، ونظراً لتقليل تأثير ظروف العمل الضارة والخطرة جسدياً على مدى العقود الماضية في العديد من البلدان المتقدمة ، فقد تم توجيه المزيد من الاهتمام إلى ظروف العمل النفسية والاجتماعية كمحددات مهمة لصحة الفرد والسكان، حيث غالباً ما يتم تصنيف الظروف النفسية والاجتماعية في مكان العمل على أنها مطالب ومراقبة وظيفية ، المعاملة بالمثل والعدالة الاجتماعية ، وكذلك التفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل والمشرفين<sup>2</sup>.

ظروف العمل النفسية والاجتماعية المحددة تؤدي إلى عملية إجهاد تهدد صحة العمال ورفاهيتهم، ففي أبحاث الإجهاد المهني ، فإن نموذج الطلب - التحكم - الدعم Demand-Control-Support (DCS) لكاراسيك "Karasek" و ثيوريل "Theorell" وطرحه المحوري يوضح أن إجهاد الوظيفة النفسي ينتج عن مجموعة من متطلبات العمل العالية (الضغوطات) ، ضعف السيطرة على بيئة العمل وانخفاض الدعم الاجتماعي من المشرفين أو زملاء العمل، على النقيض من ذلك ، يُفترض أن السيطرة العالية والدعم العالي تخزن التأثيرات المؤثرة على ظروف الوظيفة الصعبة ، ولكن يمكن أن يكون لها أيضاً آثار صحية مباشرة، فعلى الرغم من أن الكثير من الأدلة التجريبية تدعم افتراضات نموذج (DCS) فيما يتعلق بنتائج الضيق النفسي، إلا أن هناك أيضاً عدد من الدراسات التي تقترح أي دعم جزئي أو فقط للنموذج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Theorell, Töres, et al. "A Systematic Review Including Meta-Analysis of Work Environment and Depressive Symptoms." *BMC Public Health* 15.1 (2015): 1-14.p.2.

<sup>2</sup>Strömholm, Tonje, et al. "Psychosocial Working Conditions and Sickness Absence in a General Population." *Journal of Occupational Environmental Medicine* 57.4 (2015): 386-392.p.386.

<sup>3</sup>Levecque, Katia +et al. "Affective Team Climate: A Multi-Level Analysis of Psychosocial Working Conditions and Psychological Distress in Team Workers." *Acta Sociologica* 57.2 (2014): 153-166.p.155.

هناك مجموعة كبيرة ومتنامية من الأدلة التي تربط ظروف العمل النفسية والاجتماعية ، أو الضغوطات الوظيفية والصحة، هناك نوعان من الضغوطات الهامة التي تشمل السيطرة المتصورة على عمل الفرد (التحكم في الوظيفة) والأمن المتصور للحفاظ على الوظيفة (الأمن الوظيفي)، حيث تم ربط كل منها بمجموعة من أمراض القلب والأوعية الدموية والاضطرابات العقلية ، فضلاً عن أمراض أخرى، ضف إلى ذلك تشير الأدلة المتاحة إلى أن التفاوتات الصحية بسبب ظروف العمل النفسية والاجتماعية السيئة يمكن تقليصها من خلال مجموعة من التدخلات السياسية والممارسة على المستويين الجزئي والكلبي، حيث يشير التدخل على المستوى الجزئي في المقام الأول إلى المستوى التنظيمي والتي تعمل للحد من ضغوط العمل ، أين تظهر عدد من المراجعات المنهجية الحديثة أن هذه التدخلات يمكن أن تحسن ظروف العمل وكذلك النتائج الصحية، وكذا تحسين التحكم في الوظائف ، وتخفيف متطلبات العمل وتعزيز الدعم الإشرافي للعمال، بينما تشمل التدخلات على المستوى الكلي الصحة المهنية التنظيمية والتطوعية ، وسوق العمل ، والتعليم ، والتدريب ، تكافؤ الفرص ومكافحة التمييز والسياسات الاجتماعية الأخرى<sup>1</sup> .

أحد النماذج المفاهيمية الرئيسية لكيفية تأثير الظروف الاجتماعية والنفسية على الصحة هو نموذج دعم التحكم في الطلب، والذي يحدد ثلاثة أبعاد لظروف العمل النفسية والاجتماعية، فوفقاً لهذا النموذج، فإن الجمع بين عوامل متطلبات العمل المرتفعة ، وانخفاض التحكم في الوظائف، وانخفاض الدعم الاجتماعي في العمل هو الأكثر ارتباطاً باعتلال الصحة، أين تؤثر ظروف العمل النفسية والاجتماعية على وضعية صحة العامل ، والغياب المرضي ، وإعاقة العمل<sup>2</sup> .

### 6- الاتصال:

يلعب الاتصال دوراً مهماً داخل المؤسسات ، ويمكن مقارنته بالدم الذي يسري في عروق الإنسان ، وينقل الطعام إلى جميع أجزاء الجسم، بالنسبة للمنظمات ، يلعب الاتصال دوراً مهماً في الحفاظ على تدفق العمل داخل المؤسسة، أين تزداد كفاءة العمل كلما توفرت أنظمة اتصال جيدة، وتكون كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، حيث يعد الاتصال الجيد اتصالاً ثنائياً الاتجاه لأنه يمنح الموظفين فرصاً للتعبير عن

<sup>1</sup>LaMontagne, AD, et al. "Psychosocial Working Conditions in a Representative Sample of Working Australians 2001–2008: An Analysis of Changes in Inequalities over Time." *Occupational Environmental Medicine* 70.9 (2013): 639-647.pp.639-640.

<sup>2</sup>Strømholm, Tonje, et al.Op.Cit.p.386.

رأيهم والتعلم والتطوير، على العكس من ذلك ، فإن الاتصال أحادي الاتجاه (لأسفل) يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ، ويقود الفرد إلى اللامبالاة والتفكير الخمول ، لأن أفكاره وآرائه لا قيمة لها بالنسبة للمديرين<sup>1</sup>.

### 1.6- مفهوم الاتصال:

يتم تعريف الاتصال في المؤسسة على أنه إمكانية وصول المشرف للاستماع والتوجيه، والتواصل الفعال، والتوقعات الواضحة وردود الفعل التي كانت مطلوبة لتحسين أداء العمل، كما تحدث أحيانا مشكلات اتصال في المؤسسة، حيث تلعب قدرة المدير على الاستماع إلى الموظفين ومشاركة المعلومات وتجنب سوء التفاهم دورا مهما<sup>2</sup>، كما يشير أيضا إلى العملية التي يتواصل من خلالها فرد أو جزء من منظمة مع جزء آخر منها<sup>3</sup>، بينما عبر عنه آخرون على أنه عامل إحياء للمنظمة واستمراريتها وحيويتها، أين يتم تنفيذ كافة عمليات الإدارة من خلاله، حيث يتم تصحيح السلوك ، وتصبح المعلومات منتجة ويتم تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

يصنف موليانا "Mulyana" تعريف الاتصال إلى ثلاث مجموعات مفاهيمية، الاتصال كعمل أحادي الاتجاه، الاتصال على أنه تفاعل، الاتصال على أنه معاملة، حيث يعرف الاتصال كعمل أحادي الاتجاه على أنه إيصال رسائل توجيهية من شخص (أو مؤسسة) إلى شخص ما (مجموعة من الأشخاص الآخرين) ، إما مباشرة (وجهة لوجه) أو من خلال وسائل الإعلام ، مثل الرسائل (المنشورات) والصحف والمجلات والراديو أو التلفزيون<sup>5</sup>، أما الاتصال على أنه تفاعل، فيعبر عنه بودالوف "Bodalov" على أنه بمثابة تفاعل بين المتصلين وهو تبادل المعلومات بمساعدة وسائل الاتصال المختلفة من أجل إقامة علاقات

<sup>1</sup>Salah, Ali Atallah, et al.Op.Cit.p.61.

<sup>2</sup>Li, Yee Poh, and Ananthalakshmi Mahadevan. "A Study on the Impact of Organisational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy." *International Journal of Accounting and Business Management* 5.1 (2017): 1-13.p.4.

<sup>3</sup>Villamizar Reyes, Milena Margarita, and Delio Ignacio Castañeda Zapata. "Relation between Organizational Climate and Its Dimensions and Knowledge-Sharing Behavior among Knowledge Workers." *International Journal of Psychological Research* 7.2 (2014): 64-75.p.66.

<sup>4</sup>Martínez-arroyo, et al.Op.Cit.p.151.

<sup>5</sup>Minarni, Tri, Yetrie Ludang, and Yuni Erlina. "Persuasive and Educative Communication for the Prevention of Forest and Land Fires in Central Kalimantan." *International Journal of Management* 11.6 (2020).p.194.

بين الناس<sup>1</sup>، بينما الاتصال كعامل فيتمثل عملية رمزية تتطلب من الأفراد إدارة بيئتهم من خلال بناء علاقات بينهم من خلال تبادل المعلومات لتقوية مواقف وسلوك الآخرين ومحاولة تغيير المواقف والسلوك<sup>2</sup>.  
بينما فرق جليك "Glueck" في تعريفه للاتصالات بين نمطين للاتصالات، الأولى: الاتصالات الشخصية والتي تمثل تبادل للمعلومات وشرحها بين فردين في المجموعات الصغيرة من الأفراد، أما الثانية فهي الاتصالات التنظيمية وتعني الوسيلة التي يعول عليها المسؤول لتحسين نسق معين يتم من خلاله مد المعلومات وتوضيحها للأفراد بالمؤسسة وخارجها<sup>3</sup>.

### 2.6- عناصر عملية الاتصال:

لكي تتشكل عملية نقل الرسالة من المرسل وصولاً إلى متلقيها مع تأكيد تحقق الغرض من العملية من فهم واستيعاب لفحواها تمر عملية الاتصال عبر خمس عناصر نصلها كما يلي:

**1- المرسل:** هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال، أي صاحب المعلومات التي يجب توصيلها للآخرين بغرض التأثير على مشاعرهم و أفكارهم<sup>4</sup>.

**2- الرسالة:** تتضمن خصائص المحتوى أو المعلومات المتوقعة من الوسائط التي تنقل المعلومات بشكل فعال، حيث يجب أن تكون محتويات الرسالة دقيقة و موجزة وواضحة و متوازنة وموضوعية، تشير إلى الهدف الذي تم إنشاؤها من أجله، حيث يتضمن هذا الهدف التزام المتصل في نقل المعلومات حول الحدث ككل، دون تقطيع أو بتر أجزاء عن ميل شخصي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Chepelyuk, Anna, and Roman Kushnir, " Culture of Communication as an Important Constituent in the Professional Activity of Physical Culture of a Teacher." Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.1 (42) (2018): 383-386.p.384.

<sup>2</sup>Sukardi, Sukardi, "Communication in Success Learning in School." *Elementary School Teacher* 1.1 (2018).p.42.

<sup>3</sup>نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي. " السلوك التنظيمي". بدون طبعة. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، 2017، ص.227.

<sup>4</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001.ص.191.

<sup>5</sup>Alim, Nur, et al. "The Effectiveness of Google Classroom as an Instructional Media: A Case of State Islamic Institute of Kendari, Indonesia." *Humanities Social Sciences Reviews* 7.2 (2019): 240-246.p.241.

4- وسيلة الاتصال (القناة): هي وسيلة اتصال تجمع بين أشكال مختلفة، حيث غالبا ما يتضمن استخدام الوسيط لتقنية خارجة عن السيطرة، فمثلا الكتاب هو وسيط يستخدم أشكال الاتصال مثل الكلمات والصور والرسومات، يحدد مصطلح "الوسائط" غالبا وسائل الاتصال التي تعتمد على التكنولوجيا التي تصنع جسرا بين جهاز الاتصال والمتلقي<sup>1</sup>.

4- مستلم الرسالة (المتلقي): هو المتلقي للمعلومات، حيث أنه يجب توفر شخصين على طرفين على الأقل لاكتتمال عملية الاتصال، حيث يكون أحدهما مرسل والآخر متلقي، وهو الشخص الذي يتلقى الرسالة المرسله من قبل المرسل، ويحللها إلى معلومات وأفكار<sup>2</sup>.

5- التغذية العكسية: هي رد على السلوك المنفذ، أو الإجابة أو رد الفعل الذي يأتي من الاتصال أو من الرسالة نفسها أو الرد أو السلوك الذي تم، إذ أن التأثير شيء يتوقعه المقنع باعتباره شخصا يؤثر ويحاول تغيير سلوك الشخص الآخر، حيث أنه سيلاحظ التأثير إذا نفذ الطرف الآخر بما يقوله المقنع وأراد تغيير سلوكه وفقا لرغبات هذا الأخير<sup>3</sup>، كما يعبر عن التغذية العكسية أو الراجعة بأنها رد الفعل المستلم على الرسالة المرسله من قبل المرسل، فالمرسل قد يتلقى أو لا يتلقى رسالة رد الفعل وقد يتسلمها في وقت متأخر، وبمجرد إرسال رسالة التغذية العكسية، تتغير الأدوار وتستمر حتى يتوقف الاتصال<sup>4</sup>.

### 3.6- أنواع الاتصال:

المؤسسة بناء منبثق عن تنظيم تحكمه ضوابط تؤسسه وتضعه ضمن القوانين والتعليمات المعمول بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ضمن المستوى الداخلي سير الإجراءات وشكل التعامل بين الرئيس والمرؤوس، بينما يظهر على المستوى الخارجي علاقة المؤسسة والتزاماتها اتجاه الإدارة العمومية

<sup>1</sup>Dimbleby, Richard, and Graeme Burton. "More Than Words: An Introduction to Communication." Routledge. edition, Fourth. Tettenhall, Wolverhampton., 2020.p.4.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.165.

<sup>3</sup>Minarni, Tri, Yetrie Ludang, and Yuni Erlina. "Persuasive and Educative Communication for the Prevention of Forest and Land Fires in Central Kalimantan." *International Journal of Management* 11.6 (2020).p.196.

<sup>4</sup>Kraljević, Slavka, and Andrea Russo. "Communication in the Management Process-Productive Communication." *Pomorski zbornik* 62.1 (2022): 111-124.p.112.

وعملائها والمجتمع، كل هذه الأشكال من التعاملات تنطوي ضمن شكلين من التنظيم، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وكذا الحال بالنسبة للاتصالات الحاصلة ضمن هياكل المؤسسة أين نجد اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية .

وفقاً للنظرية الكلاسيكية ، يرى فيبر " weber " أن وسائل الاتصال الرسمية هي الآلية الأكثر تأثيراً التي تسهل عملية نشر المعلومات بين وحدات الاتصال، بينما في الجهة المقابلة يجادل منظرو العلاقات الإنسانية بأن احتياجات الموظفين للعلاقات الاجتماعية تعزز الوظيفة المهمة لوسائل الاتصال غير الرسمية في المؤسسات<sup>1</sup> .

### 1.3.6- الاتصال الرسمي:

يمثل الاتصال الرسمي التفاعل القائم على العوامل المؤسسية التنظيمية مثل السياسات والقواعد، وبالتالي يتم إجراؤها عادة من خلال الاجتماعات المنتظمة والندوات الرسمية والمؤتمرات والمناقشات، كما أن توظيف مسؤول الاتصال وفرق العمل واللجان الدائمة يشجع التواصل الرسمي داخل المؤسسات أو بينها من ناحية أخرى<sup>2</sup> .

يمكن تعريف الاتصال الرسمي على أنه اتصال موجه نحو هدف معلن متعلق بالوظيفة يتدفق عبر التسلسل الهرمي، ويتبع المعايير المحددة، ويتجاوز الزمان والمكان، كما أن الاتصال الرسمي يرتبط بالوظيفة لأن الاتصال موجه إلى الوظيفة التنظيمية بدلاً من الشخص الذي يشغل الدور التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن الفرد الذي يشغل الدور ليس له نفس أهمية موقف الفرد في المؤسسة<sup>3</sup> ، كما عرف بأنه الاتصال الذي يحدث وفق القواعد الرسمية، أي أنه يعتمد بشكل رئيسي في مجرياته على الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما

<sup>1</sup>Lai, Christine Jaushyuan "The Effect of Individual Market Orientation on Sales Performance: An Integrated Framework for Assessing the Role of Formal and Informal Communications." *Journal of Marketing Theory Practice* 24.3 (2016): 328-343.p.331.

<sup>2</sup>Pak, Yong Suhk, Lee, Jong Min, "Knowledge Creation in Ijvs: The Mediating Role of Formal and Informal Communication". *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.1. (2016).p.3.

<sup>3</sup>Gómez, L Felipe, and Stephanie L Dailey. "Formal Communication." *The international encyclopedia of organizational communication* (2017): 1-15.p.1.

أنه يحدث في إطار الأسس والضوابط التي تسيّر عليها المؤسسة مع مسابرة للوسائط والمسارات المحددة من قبل التنظيم الرسمي<sup>1</sup>.

لا تكون الاتصالات الرسمية فعالة إلا إذا تعددت اتجاهات سريانها، حيث ينبغي نقل الرسائل إلى أسفل أي أنها تنشأ من أعلى التسلسل الهرمي وهي الاتصالات المخصصة للمديرين التنفيذيين، الموظفون المتوسطون، أو العاملون في المؤسسة، تصاعدياً أين تصدر فيه المعلومات من المستويات الدنيا للمنظمة نحو الإدارة العليا، أفقياً وهي الاتصالات التي تشمل أفراداً من نفس المستوى الهرمي<sup>2</sup>.

### 1.1.3.6- الاتصال النازل:

الاتصال النازل هو اتصال من الرؤساء إلى المرؤوسين في المؤسسة، أين يتم إرسال الرسالة من أعلى إلى أسفل على طول التسلسل الهرمي، بالإضافة إلى ذلك، ينقل الاتصال التنازلي المعلومات المتعلقة بالعمل إلى المرؤوسين بشكل فعال ويضمن عمل الموظفين من أجل المصلحة الفضلى للمنظمة، حيث أن الرؤساء عادة ما يتبادلون المعلومات مع موظفيهم من المستوى الأدنى، والذي يساعد على ضمان فهم الموظفين لأهداف المؤسسة بوضوح، حيث أنه كلما تمت مشاركة المزيد من المعلومات، كان من المتوقع أن يكون الموظف أكثر إنتاجية<sup>3</sup>، كما يعبر عن الاتصالات النازلة بأنها تلك الاتصالات التي تمر من أعلى السلم الهرمي للهيكلة التنظيمي إلى أسفله في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات، وما إلى ذلك، حيث يكون هذا الشكل من الاتصالات الرسمية ضرورياً لتوضيح الاستراتيجيات والمساعدات التي تهدف المؤسسة لتحقيقها، وكذا تطبيق المناهج والخطط، وتحديد الوظائف، أو شرح القرارات ومناقشة العوائق والبت فيها، كما يعد الاتصال النازل مهم في عمليات الانتقال والارتباطات العامة للمنظمة بمحيطها الخارجي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عزالدين، بوعلاقة، مسرح بلال. "دور الاتصال الرسمي في تفعيل مراحل إدارة الأزمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية المدية." مجلة الميادين الاقتصادية 04.01 (2021): 267-286. ص.269.

<sup>2</sup>Matias, Ana, and Luís Cardoso. "Formal and Informal Organizational Communication: Frameworking Its Roles and Purposes." *European Journal of Social Sciences Studies* 4.2 (2019): 187-178.p.182.

<sup>3</sup>Hee, Ong Choon, et al. "Exploring the Impact of Communication on Employee Performance." *International Journal of Recent Technology Engineering* 8.3 (2019): 654-658.p.654.

<sup>4</sup>قادري عادل، "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية." أطروحة مقدمة لئيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة أم البواقي، 2017. ص.28.

كما أن الاتصال النازل يعزز الطبيعة الهرمية للمنظمات، فعندما يتواصل الرؤساء مع المرؤوسين ، فهم يمارسون بشكل ضمني سيطرة ضمنية أو صريحة، هذا النوع من التواصل مهم للغاية ويساعد إجراؤه بشكل جيد في خلق مناخ إيجابي ، أجرت دراسة استطلاعاً لأكثر من ثلاثة آلاف (3000) موظف من مجموعة واسعة من المؤسسات الأمريكية ووجد أن واحداً من كل ثلاثة موظفين ليس لديه أي التزام تجاه صاحب العمل و خمسة وأربعين بالمائة (45٪) فقط يشعرون بالالتزام قوي تجاه منظماتهم ، وخلصت الدراسة إلى أن: "الالتزام الموظف ينشأ من تفاعلاته اليومية مع الشركة وسياساتها"<sup>1</sup>.

### 1.3.6 ب- الاتصال الصاعد:

عند تقديم المعلومات داخل المؤسسة إلى الرؤساء من قبل مرؤوسيهـم ، يعرف ذلك بالاتصال الصاعد، حيث يمتلك الموظفون في كل منظمة المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق النتائج، أين تعد المؤسسة غير متعاونة إذا لم تسهل تبادل هذه المعرفة وتطبيقها ، إذ أن الاتصالات الصاعدة تعمل كمنبع غني بالأفكار الجديدة و المبدعة بسبب أن العاملين في الأقسام الدنيا من التسلسل الهرمي أقرب إلى قضايا معينة وقد يكونون مدركين للحلول العملية بدلا من الأشخاص الموجودين في المستويات العليا في التسلسل الهرمي<sup>2</sup>، كما عرف الاتصال الصاعد بأنه العملية التي تقوم على نقل المعلومات مصدرها المرؤوسين في المستوى الأدنى للمنظمة فاجاه رؤسائهم بالمستوى الأعلى بوسائل متعددة كتعليمات واجتماعات وتقارير أداء ومقترحات، إضافة إلى عوائق ومصاعب تنفيذ المهام والإجراءات وذلك لأجل تحسين كفاءة الأداء<sup>3</sup>.

بينما عبر عنه آخرون بأنه اتصال من المرؤوسين إلى رؤسائهم في المؤسسة، أين يتم إرسال الرسالة من أسفل إلى أعلى على طول التسلسل الهرمي، حيث يحدث هذا عادة عندما يطلب المرؤوسون آراء رؤسائهم، فهو نوع من الاتصالات التي تؤدي إلى اتخاذ قرار من الإدارة العليا، و تعزز التعاون ويكسب

<sup>1</sup>Harris, Thomas E 'and Mark D Nelson." *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*". Ed,Third Edition: Lawrence Erlbaum Associates, United States of America, 2007.p.207.

<sup>2</sup>Masetlwa, Nkuba Eva,Edoun, EI , "*The Essence of Communication and Its Operationalisation on Managerial Effectiveness*". International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. IEOM Society International.2019.p.2911.

<sup>3</sup> هبة فرحان سليمان الرويلي، "التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري". مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20. الجزء السابع (2019):

الدعم من الرؤساء، كما أنها تمكن الموظفين من التعبير عن مشاعرهم حول الوظائف والإجراءات في المؤسسة، بالإضافة لذلك يعكس الاتصال المساعد قدرة الموظفين على أداء وظائفهم<sup>1</sup>.

### 1.3.6 ج- الاتصال الأفقي:

يتكون الاتصال الأفقي من نقل المعلومات بين الزملاء في نفس وحدة العمل، تشمل وحدات العمل الأفراد الذين تم تعيينهم على نفس مستوى السلطة في المؤسسة ولديهم نفس المشرف، حيث أن للاتصال الأفقي علاقة بالأداء لأنه كأداة إدارية، غالبا ما يتوقع من الاتصال مشاركة المعلومات مع الأعضاء وتنسيق الأنشطة وتقليل الأعباء الإدارية والقواعد غير الضرورية وكذا تحسين الأداء<sup>2</sup>.

يتم هذا النمط من الاتصالات بين أعضاء المؤسسة من نفس المستوى داخل الهيكل التنظيمي، كتبادل المعلومات بين مدير الإنتاج ومدير التسويق لغرض التنسيق، كما تتيح وسائل الاتصال الأفقي سير المعلومات والآراء بين الأفراد من نفس المستوى الإداري للمنظمة، حيث يؤكد هنري فايول " Henri Fayol" على الدور المهم والفعال الذي تلعبه الاتصالات الأفقية في تقليص الوقت بدون خرق لموضوعية الاتصالات<sup>3</sup>، كما أن الاتصال الأفقي مرتبط بالتواصل بين الموظفين على نفس المستوى من المؤسسة، بهدف زيادة إجمالي نشاط الموظف، مما يساهم في زيادة فعالية العمل والأعمال في المؤسسة، لذلك من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية للاتصال الأفقي، يجب أن يكون الأشخاص في أي نظام أو منظمة متاحين لبعضهم البعض، كما أن المؤسسات تستخدم فرق العمل التي تدمج عمليات تدفق العمل بدلا من وجود متخصصين يتعاملون حصريا مع وظيفة أو منتج واحد، لهذا السبب عند تقسيم المؤسسة إلى فرق متعددة الوظائف، يكون الاتصال الأفقي بين أعضاء الفريق أمرا بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Hee, Ong Choon, et al,Op.Cit.p.655.

<sup>2</sup>Latuhu, Rido "The Effect of Vertical, Horizontal and Diagonal Communications on Employee Performance at the Training Boardmaluku Province." *BADATI Ilmu Sosial & Humaniora* 6.1 (2022): 97-103.p.98.

<sup>3</sup>ابراهيم بن زاوي."واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي". دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018.ص.88.

<sup>4</sup>Terzić, Emina "The Significance of Vertical and Horizontal Communication for Business Effectiveness in Sports Organisations." international scientific journal of kinesiology, 11.1 : (2018) .118-110.p.113.

بالإضافة إلى ذلك يمثل اتصال الموظفين عبر نفس المستوى في المؤسسة اتصالا أفقيا، أين يتم من خلاله نقل الرسالة على طول المستوى المماثل داخل المؤسسة، فهو يقوم بمشاركة المعلومات بشكل مباشر، ويحل المشاكل ويعمل بكفاءة مع كافة أفراد المستوى، ولحدوثه مباشرة بين موظفي نفس المستوى الإداري ينتج عنه جودة أعلى لتبادل المعلومات، زد على ذلك ينسق الاتصال الأفقي أنشطة الإدارات المختلفة في المؤسسة ويساعد في تطوير وتقوية علاقة الموظفين في ما بينهم بكافة الأقسام والإدارات ذات المستويات المماثلة<sup>1</sup>.

كما أن هذا النمط من الاتصالات يتم بين أعضاء المؤسسة من نفس المستوى داخل الهيكل التنظيمي، كتبادل المعلومات بين مدير الإنتاج ومدير التسويق لغرض التنسيق، كما تتيح وسائل الاتصال الأفقي سير المعلومات والآراء بين الأفراد من نفس المستوى الإداري للمنظمة، حيث يؤكد هنري فايول "Henri Fayol" على الدور المهم والفعال الذي تلعبه الاتصالات الأفقية في تقليص الوقت بدون خرق لموضوعية الاتصالات<sup>2</sup>.

### 2.3.6- الاتصال غير الرسمي:

حظي الاتصال غير الرسمي بين الموظفين في المؤسسات باهتمام أقل، على الرغم من أنه يشكل جانبا كبيرا من الاتصالات داخل المؤسسة بشكل عام، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تصنيف كل تفاعل بوضوح على أنه رسمي أو غير رسمي، حيث أنه حتى في المحادثة، يمكن أن يتناوب المرء بين نوعي الاتصال، فإذا انخرط الموظفون في اتصالات غير رسمية، فإنهم يأخذون دورا خاصا كصديق أو والد أو جار، أما عند التواصل الرسمي يتفاعلون في أدوارهم المهنية كالمشرف أو الزميل أو المرشد، الأمر الذي يوضح أن الاتصال غير الرسمي في بيئة العمل عن بعد يجب أن يختلف عن التواصل غير الرسمي في مكان العمل<sup>3</sup>.

يطلق على الاتصال الذي يحدث خارج المؤسسة بالاتصال غير الرسمي، أين عرّف بأنه اتصال غير منظم على أساس الخبرة وغير مؤسسي، حيث يشار إلى أن الاتصال غير الرسمي يشمل أكثر من سبعين

<sup>1</sup>Hee, Ong Choon, et al,Op.Cit.p.655.

<sup>2</sup>ابراهيم بن زاوي.مرجع سبق ذكره.ص.88.

<sup>3</sup>Viererbl, Benno, Nora Denner, and Thomas Koch. "You Don't Meet Anybody When Walking from the Living Room to the Kitchen": Informal Communication During Remote Work." *Journal of Communication Management*.ahead-of-print (2022).p.4.

(70%) بالمائة من إجمالي الاتصالات في أي مكان عمل، ذلك أن بيئات الاتصال غير الرسمية هي أنظمة أقل تنظيماً مقارنة ببيئات الاتصال الرسمي حيث يتم تحويل التعلم من المدربين إلى الأشخاص الذين هم على اتصال بعملية التعلم<sup>1</sup>.

يمكن تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه محادثات صغيرة تطوعية أو اجتماعية و ليست مجرد مهمة عمل مفروضة، حيث عرفه كل من فاي "Fay" و جونسون "Johnson" بأنه نوع من الرابطة الاجتماعية في مكان العمل، حيث تكون هناك مجموعة متنوعة من الاحتياجات، بما في ذلك العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة والتي تتصف اتصالاتها الفعلية داخل المؤسسة بأقل عقلانية من اتصالات الأنظمة الرسمية، فوفقاً لماسلو "Maslow" فإن الاتصال غير الرسمي هو المورد النفسي والذي يعبر عنه بالرضا الوظيفي من عمل الموظفين، حيث أنهم يلبون الاحتياجات العاطفية لرئيسهم أو زملائهم في العمل بدلاً من احتياجات المؤسسة<sup>2</sup>، إلا أنه ورغم هذه الميزات يمكن أن تكون الاتصالات التي يتم مشاركتها بشكل غير رسمي ضارة بالأفراد أو بسمعتهم أو بوظائفهم أو بالمؤسسة ككل، فغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصالات اسم طاحونة الإشاعات، أو مطحنة القيل والقال، أو شجرة العنب، إذ يمكن للاتصال غير الرسمي أن يعرقل الأهداف الفردية والاستراتيجيات للمنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي

لم تنحصر دراسات المناخ التنظيمي على أبعاد محددة كما أسلفنا، وهو الأمر العائد إلى اختلاف نماذج المناخ التنظيمي والتي تتضمن في مكوناتها أبعاداً تختلف من نموذج لآخر، أنشئت كمقاييس موجهة لدراسات عملت من أجلها تختلف حسب توجه الباحثين ومداخل المناخ التنظيمي المدروس ونذكر من هذه النماذج:

<sup>1</sup>Saleem, Muhammad, and Narina Perveen. "The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organizations in Gilgit-Baltistan." *Journal of Business Management Sciences* 5.4 (2017): 139-144.p.140.

<sup>2</sup>Alparslan, Ali Murat, and Uğur Keskin Kılınç. "The Power of Informal Communication and Perceived Organizational Support on Energy at Work and Extra-Role Behavior: A Survey on Teachers." *Journal of Human Sciences* 12.2 (2015): 113-138.p.116.

<sup>3</sup>Prestia, Angela S, "Informal Communication:: Coexisting with the Grapevine." *Nurse Leader* 19.5 (2021): 489-492.p.490.

## 1- نموذج هالبن وكروفت 1963 Halpin and Crofts:

أين طور كل من هالبن "Halpin" و كروفت "Croft" نموذجا على شكل استبيان مكون من أربعة أبعاد لأجل دراسة مناخ المدارس حددا فيه سلوك المدير وسلوك المعلم والمحددة كما يلي:<sup>1</sup>  
الأداء: يعنى به النتائج.

العقبات: المهام المعقدة والروتينية.

الخصوصية: الترابط والألفة بين زملاء العمل.

الروحانية: إشباع الحاجات الاجتماعية للمعلم.

الموقف المنعزل: السلوكيات الرسمية وغير الرسمية للمدير.

تأكيد الإنتاج: الآثار المترتبة على إدارة المدير.

الثقة: وتعني التحفيز.

الاعتبار: ويعنى به سلوك المدير في التعامل مع العاملين.

نلاحظ من خلال الأبعاد المتضمنة لهذا النموذج أنها انقسمت إلى قسمين، قسم اهتم بالعامل أو المعلم في هذا النموذج أين عنت بالجانب الاجتماعي للعامل من جهة وكذا الجانب الوظيفي من جهة أخرى، أما القسم الثاني اهتم بسلوك ودور المدير والنتائج المترتبة عن هذين العاملين.

## 2- نموذج فورهان وجيلمر (1964) Forehand and Gilmer:

أما فورهان وجيلمر فقد تضمن نموذجهما على خمسة أبعاد تمثلت في خمسة عوامل تنظيمية:<sup>2</sup>

- النظام - الحجم - الهيكل - التعقيد - القيادة وتوجيه الأهداف.

وهي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على سلوك أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup>Pauta, Verónica Andrea Toapanta, Rigoberto Elidio Gómez Cárdenas, and Ricardo Enrique Vera Calderón. "Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes De Las Instituciones Educativas Grado Bachiller: Caso Colegio Quito." *Revista Conrado* 16.S 1 (2020): 150-156.pp.153-154.

<sup>2</sup>Hariharan, S, "Organisational Climate and Its Influence on Job Satisfaction of Garment Merchandisers in Tirupur", *International Journal of Multidisciplinary Educational Research* .9.4 (2020): 49.p.50.

### 3- نموذج لتوين وسترنجر سنة 1968 Litwin and Stringer:

ضمن هذا النموذج تم تحديد تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي، حيث هدف هذا النموذج إلى دراسة المميزات التي خصت بيئة العمل داخل المؤسسة المعلومة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من الأشخاص العاملين في هذه البيئة وذلك لمعرفة دور المناخ التنظيمي في التأثير على دوافع وسلوك العاملين<sup>1</sup>.

- الهيكل: والذي يعبر عن شعور الموظفين حول القيود في المجموعة، و على عدد القواعد واللوائح والإجراءات، و إذا ما هناك التركيز على الروتين والمرور عبر القنوات، أم أن هناك عفوية و جو غير رسمي.

- المسؤولية: تمثل شعور الفرد داخل المؤسسة بأنه رئيس نفسه، وعدم الاضطرار إلى التحقق مرتين من جميع القرارات المتخذة قبل الفرد عندما يكون لديه عمل يقوم به، مع العلم أنه كذلك عمله.

- المكافأة: تمثل الشعور بالمكافأة على عمل جيد، التأكيد على المكافآت الإيجابية بدلاً من العقوبات، العدالة المتصورة لسياسات الأجور والترقية.

- المعايير: الأهمية المتصورة للأهداف الضمنية والصريحة ومعايير الأداء، وكذا التركيز على القيام بعمل جيد، والتحدي المتمثل في الأهداف الشخصية و الجماعية<sup>2</sup>.

- المخاطرة: الشعور بوجود مناخ للمخاطرة والتحدي في الوظيفة و المؤسسة .

- الدفء: الإحساس بعلاقات زمالة طيبة يسودها الصدق و الصراحة.

- الدعم: الشعور بالدعم والمساندة من قبل المديرين والزملاء.

- الصراع: الشعور بأن الصراع ظاهرة صحية للأفراد و المؤسسة<sup>3</sup>.

- الهوية: ازدياد مستوى الثقة وبالتالي خلق التزام أقوى بالمؤسسة و أهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الوناس، مزياني. "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية." مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 23 (2016). ص.86.

<sup>2</sup> Gray, Roderic. "A Climate of Success". Elsevier. First edition. Netherlands: 2007.p.58.

<sup>3</sup> عثمان عيشوش، "دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د: تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة البليدة 2، 2020. ص.59.

<sup>4</sup> Akuratiya, Dilhani Anuradha. "Influence of Perceived Employer Branding on Perceived Organizational Culture, Employee Identity and Employee Commitment." *Int. J. Sci. Technol. Res. IJSTR* 6.8 (2017).p.149.

#### 4- نموذج لولر و ويك (Lawler and Weick (1970):

حدد لولر و ويك Lawler and Weick أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي تتمثل في:<sup>1</sup>

- توجيه المكافأة.

- الاستقلالية الفردية.

- الدفع والدعم.

- درجة الهيكل المفروض على الموقف.

نستقي من هذا النموذج وجود نزعة للإدارة الحديثة بتضمين المناخ التنظيمي لأبعاد تقيس مدى اهتمام المؤسسة بالجانب البشري و كذا إدراك الإدارة لمدى فاعلية الجانب النفسي والاجتماعي والاستقرار الوظيفي للعاملين و تأثير علاقاتهم برؤسائهم في تحقيق الأداء المسطر.

#### 5- نموذج ليكرت (Likert (1971):

يعد ليكرت من الأوائل الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، حيث حدد أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي تمثلت فيما يلي:<sup>2</sup>

**الاتصالات:** يعبر عن درجة استخدام الاتصالات في إيصال القرارات وتفسير الأهداف وإجراءات العمل و الإحاطة بمشاكل العاملين بالمؤسسة .

**القرارات:** يقيس طبيعة ومدى تواجد القرارات بالإدارة العليا، كما يقيس درجات تفويض السلطات والمهام إلى المستويات الدنيا.

**الحوافز:** يحدد مدى استخدام الإدارة لنظام الحوافز مع أفراد المؤسسة.

**التكنولوجيا:** ويقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وكذا مدى مواكبة الإدارة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا.

<sup>1</sup>Jokanović, Bojana ,et al. "The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate." *Sustainability* 12.8 (2020): 3273.p.5.

<sup>2</sup>عُجْد، العيفة. "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة." أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018.ص.42.

-الاهتمام بالعاملين: ويظهر مدى اهتمام الإدارة بالعاملين لديها، ومدى توفير ظروف عمل ملائمة وإجراءات السلامة في مكان العمل.

حيث توضح أبعاد هذا النموذج العلاقة بين الحالات السلوكية للأفراد والنمط القيادي المستخدم والتي تعكس شكل المناخ التنظيمي السائد، وذلك سواء كان النمط القيادي متسلط استغلالي، أو متسلط عادل، أو ديمقراطي، أو مشارك<sup>1</sup>.

### 6- نموذج بريتشارد وكاراسيك (1973) Pritchard and Karasick :

والذي يتضمن إحدى عشرة (11) بعداً تتمثل في:<sup>2</sup>

- الاستقلالية: درجة الحرية التي يتمتع بها المدبرون في قرارات التشغيل اليومية مثل وقت العمل، ومتى لا يعمل، وكيفية حل مشاكل العمل.

- الصراع مقابل التعاون: الدرجة التي يتنافس فيها المدبرون مع بعضهم البعض أو يعملون معاً في إنجاز الأمور وفي تخصيص الموارد النادرة.

- العلاقات الاجتماعية: الدرجة التي تتمتع بها المؤسسة بجموع اجتماعي ودي ودافئ.

- الهيكل: الدرجة التي تحدد بها المؤسسة الأساليب والإجراءات المستخدمة لإنجاز المهام.

- مستوى المكافآت: الدرجة التي يكافأ بها المدبرون بصفة جيدة.

- الاعتماد على الأداء والمكافأة: إلى أي مدى يكون نظام المكافآت عادلاً ومناسباً.

- الدافع لتحقيق: الدرجة التي تحاول المؤسسة التفوق فيها.

- حالة الاستقطاب: الدرجة التي يوجد عندها تمييز مادي محدد.

- المرونة والابتكار: الاستعداد لتجربة إجراءات جديدة وتجربة التغيير الذي ليس ضرورياً حقاً لبعض

حالات

الأزمات المحتملة.

<sup>1</sup> حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش. "نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية". مجلة أبحاث نفسية وتربوية 8 (2016): 117-

129.ص.

<sup>2</sup>Al-Daibat, Bassam. "The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior." *International Journal of Management Sciences and Business Research* 15.12 (2016): 7-18.p.9.

- مركزية القرار: إلى أي مدى تفوض المؤسسة مسؤولية اتخاذ القرارات.
- الدعم: الدرجة التي تهتم بها المؤسسة ومستعدة لدعم مديريها في كل من الوظائف والمسائل غير المتعلقة بالوظيفة.

### 7- نموذج جونز وجيمس (1979) Jones and James:

طور جونز وجيمس 35 مفهومًا بديهيًا وفصلهم في أربعة (04) أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- الوظيفة والدور المميز .
- القيادة .
- مجموعة العمل.
- النظام الفرعي والخصائص التنظيمية.

### 8- نموذج شنايدر وباون (1985) Schneider and Bowen:

دراسة تصور الموظف والعميل في صناعة الخدمات (البنوك)، أين اقترحا خمسة أبعاد للموارد البشرية لدراسة المناخ وهي:<sup>2</sup> - تسهيل العمل - الإشراف - التيسير الوظيفي التنظيمي - الحالة التنظيمية - التنشئة الاجتماعية للموظف الجديد.

### 9- نموذج توستين (1993) Tustin:

أما توستين فقد طور نموذجًا مكونًا من عشرة (10) أبعاد للمناخ التنظيمي حاول من خلاله إثبات إمكانية دعم تحديد جويس وسلوكهم للمناخات الجماعية عن طريق الإجماع على المناخات النفسية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>3</sup>

- التواصل بين الأشخاص: وضوح الاتصالات الصاعدة والنازلة والعلاقة بين المرؤوس والمشرف.
- الدفء والدعم: الشعور بأن الصداقة الحميمة والاحترام المتبادل يسود في مجموعة العمل.
- المخاطرة والتحدي: الشعور بوجود مخاطر وتحديات في العمل واستخدام المعرفة والقدرات وتطويرها.

<sup>1</sup>Datta, Amit, and Raghuvir Singh. "Determining the Dimensions of Organizational Climate Perceived by the Hotel Employees." *Journal of Hospitality Tourism Management* 36 (2018): 40-48.p.41.

<sup>2</sup>Shintri, S, and S Bharamanaikar. "A Theoretical Study on Evolution of Organisational Climate, Theories and Dimensions." *International journal of science technology and management* 6.3 (2017): 652-658.p.655.

<sup>3</sup>Grodzicki, Jacek, Kłusek-Wojciszke, Bożena, "Analysis of the Organizational Climate Assessment on the Example of Employees of the Textile Industry". SHS Web of Conferences. EDP Sciences. 2018.p.3.

- الترقية والمكافأة: الشعور بأن الترقية تعتمد على الأداء الجيد وعدالة سياسة المكافآت.
  - تحديد الهوية: الشعور بأن الموظف ينتمي إلى المؤسسة ومخلص لها.
  - المعايير: الأهمية المتصورة للأهداف الضمنية ومعايير الأداء والتركيز على القيام بعمل جيد.
  - التقدير والمكافأة: الشعور بأن التقدير والمكافأة يتم منحهما مقابل الأداء الجيد.
  - المشاركة: الشعور بثقة المشرف في قدرة المرؤوس على المشاركة في صنع القرار.
  - التدريب والتطوير: الشعور بأن التدريب والتطوير يحدث وأنه يحقق النتائج.
  - المسؤولية: الشعور بأن المرء رئيس نفسه وعدم الاضطرار إلى التحقق من قراراته مرتين.
- حيث أظهر هذا النموذج على أنه لا ينبغي وصف منظمة ما من منظور مناخ فريد إذا لم يكن هناك إجماع حقيقي على التصورات الفردية بين الموظفين، وذلك أن الأفراد كما جادل جليك "Glick" في بعض المجموعات قد لا يكونون في نفس الوظيفة أو مجموعة العمل ، أو قسم أو قد لا يتفاعلون مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

#### 10- نموذج مارتينز و مان أوه (2003) Martins and Von Der Ohe :

- حيث وضع مارتينز وزميله نموذج يقوم على ثلاثة عشرة بعدا تتمثل في:<sup>2</sup>
- أسلوب الإدارة والقيادة: يشمل هذا البعد الوظائف الإدارية مثل التوجيه ودور الإدارة العليا ووسائل تحقيق الأهداف وتبادل المعلومات، كما تم تجميع مفاهيم مهمة ضمن هذا البعد والتي تتمثل في الثقة وأسلوب القيادة.
  - السياسات والإجراءات: يركز هذا البعد على عدالة السياسات والإجراءات كالتوظيف ، والاختيار ، والترقيات ، وتخطيط التعاقب .

<sup>1</sup>Tustin, CM "A Consensus Approach to the Measurement of Organisational Climate." *SA Journal of Industrial Psychology* 19.1 (1993): 1-4.p.4.

<sup>2</sup>Martins, Nico, and H Von der Ohe. "Organisational Climate Measurement-New and Emerging Dimensions During a Period of Transformation." *South African journal of labour relations* 27.3\_4 (2003): 41-59.pp.54-56.

- جذب المواهب والاحتفاظ بها: شمل هذا البعد الجوانب المتعلقة بأسباب انضمام الأشخاص إلى منظمة وأسباب بقاء الموظفين فيها، كما تضمن جوانب أخرى كتكافؤ الفرص وجودة الإدارة والأمن الوظيفي وفرص التقدم والتوازن بين العمل والحياة.
- عدالة الممارسات التنظيمية: حدد هذا البعد تحليل العوامل التي تركز على قضايا مختلفة يمكن اعتبارها عادلة وغير عادلة في المؤسسة ، كما تم تجميع قضايا مثل المساواة ، والمساواة بين الجنسين ، والعنصرية ، والعمل الإيجابي ، والانضباط ، والمظالم تحت هذا البعد.
- التدريب والتطوير: يركز هذا البعد على عناصر التدريب والتطوير مثل توفير برامج التدريب والتطوير الوظيفي وتطبيق التدريب.
- القيم التنظيمية: حدد تحليل العوامل أو عناصر ذات صلة بالقيمة وتم تضمينها في هذا البعد.
- بيئة العمل: يركز هذا البعد على ظروف العمل وهيئة بيئة العمل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي للموظف أو فعاليته.
- التقدير والمكافآت: يركز هذا البعد على المكافآت والاعتراف بالأداء الجيد.
- العمل الجماعي: تركز العناصر الستة المدرجة في هذا البعد على الجوانب التي تؤثر على العمل الجماعي الفعال مثل ثقة الفريق والتعاون والتحفيز.
- التركيز الاستراتيجي: يركز هذا البعد على الرضا العام عن الرؤية والرسالة التنظيمية ومواءمتها مع أهداف الإدارات والأفراد.
- إدارة الأداء: تقيس العناصر المدرجة في هذا البعد الرضا عن جميع جوانب إدارة الأداء مثل اتفاقية الأداء ، وفهم العملية ، والتدريب على إدارة الأداء.
- المساواة في التوظيف: يركز البعد على توقعات التوظيف والإنصاف وتنفيذها والعمليات اللازمة لدعمها.
- التمييز في الترقيات: يركز على التمييز المتعلق بالترقيات من مختلف العرق والجنس والإعاقة والفئات العمرية.

تضمن هذا النموذج أغلب الأبعاد النموذجية للمناخ التنظيمي الأكثر تداولاً، حيث اعتمد على نموذج مارتينز "Martins" و مارتينز "Martins" المقدم سنة 2001 مع إضافة لأبعاد عدالة الممارسات التنظيمية ، والمساواة في التوظيف والتميز فيما يتعلق بالترقيات، وهي إضافات اقتضتها التطورات الحاصلة على المستوى السياسي والتشريعي والاجتماعي، سواء على المستوى المحلي لمنشئي المقياس أو المستوى العالمي، ومما يشهده العالم من تشريعات حول المساواة ونبذ التمييز العنصري في العمل.

نلاحظ مما استعرضنا ما سبق تعدد مقاييس دراسة المناخ التنظيمي، حيث تناول كل نموذج الأبعاد التي تلائم هدف الدراسة التي أنشئ من أجلها، فنجد أن نموذج هالبن وكروفت عالج موضوع مناخ المدارس، ونموذج فورهاندا وجيلمر هدف لدراسة سلوك أعضاء المؤسسة، أما نموذج لتوين وسترنجر فهدف إلى دراسة المميزات التي خصت بيئة العمل داخل المؤسسة و كذا مدى تأثير أبعاد هذا النموذج على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والدافعية في العمل، أين نلاحظ أن كافة الأبعاد ضمن النماذج المدروسة تعالج علاقات وسلوك أفراد المؤسسة رئيس ومرؤوس وتفاعلاتهم داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يظهر تطور لمجالات الدراسات التي تعالج المناخ التنظيمي نتيجة التنامي الذي تفرضه متطلبات الإدارة الحديثة المسيرة للمتغيرات العالمية.

وكما يوضح الجدول(1) فأبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في دراستنا الحالية لعينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية شكلت إجماعاً لكافة النماذج المدروسة سابقاً بنسب متفاوتة من نموذج لآخر.

الجدول (1) تشكيل أبعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة لأهم نماذج المناخ التنظيمي

الاتصال	إجراءات وظروف العمل	الدعم	نظام الحوافز	القيادة والإشراف	الهيكل التنظيمي	الأبعاد النماذج
	X	X	X	X		نموذج هالبن وكروفت
	X			X	X	نموذج فورهانند وجيلمر
		X	X		X	نموذج لتوين وسترنجر
	X	X	X		X	نموذج لولر و ويك
X	X		X			نموذج ليكرت
	X	X		X	X	نموذج بريشارد وكاراسيك
	X			X	X	نموذج ستيرز
X	X	X		X		نموذج جونز وجيمس
	X			X		نموذج شنايدر وياون
X		X	X			نموذج توستين
	X		X	X		نموذج مارتينز و مان أوه

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

### المبحث الثالث: أنواع ومدخل المناخ التنظيمي

يجد الدارس للمناخ التنظيمي تعدد أنواعه ومدخله، وهذا التعدد يظهر التباين بين المؤسسات بنوع المناخ السائد فيها، فتحدد نوع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والمدخل التي يتم دراسة المناخ التنظيمي من خلالها تحكمهما عوامل مرتبطة بالتوجهات والسياسات العامة للمنظمة وكذا الظروف الملائمة والمساعدة على ذلك.

#### المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي:

كل منظمة لها مناخها التنظيمي الخاص بها بأبعادها وعناصرها المختلفة، أين تمتد أنواعه من المناخ المفتوح في أحد طرفيه إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، حيث ميز كل من هالبين "Halpin" و كروفت "Croft" بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي على النحو التالي:

#### 1. المناخ المفتوح:

يتميز هذا النوع بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر الموظفون في مثل هذا النوع من المناخ بالاعتماد المتبادل بشكل كبير، و يلي احتياجات الموظفين الاجتماعيين، كما أنه يوفر بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للابتكار والمسؤولية والمخاطر لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان الكفاءة والجودة، ويهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>، حيث يعد هذا النوع الأقل تقييدا والأكثر كفاءة كما هو محدد بواسطة الاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي الذي طوره كل من هالبين "Halpin" و كروفت "Croft"، حيث يعمل المعلمون فيه معا بسهولة وكفاءة، مما يعزز الحس القوي و الروح العالية للفريق والتمتع بعلاقات ودية بين أعضائه<sup>2</sup>.

كما ذكر كل من هوي "Hoy" وسابو "Sabo" أن المناخ المفتوح يعكس تعاون المدير والمعلمين والمواقف الداعمة والمتقبلة لأفكارهم وكذا التزامهم بالعمل، حيث يظهر المدير اهتماما حقيقيا بالمعلمين،

<sup>1</sup>Al Shobaki, Mazen J, et al. "The Level of Organizational Climate Prevailing in Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff." *International Journal of Academic Management Science Research* 2.5 (2018): 33-58.p.40.

<sup>2</sup>Reynolds, Cynthia Ann. "Perceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction among Full-Time and Part-Time Community College Faculty." A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Education, University of Florida, 2006.p.10.

ويحفز الموظفين ويشجعهم، ويمنحهم الحرية في تنفيذ واجباتهم بأفضل طريقة يعرفونها، ولا يسمح للواجبات الروتينية بتعطيل المسؤوليات التعليمية للمعلمين<sup>1</sup>.

### 2. المناخ الموجه:

في هذا النوع من المناخ، يعمل القادة بجد لتلبية احتياجات موظفيهم، مثل التعويض العادل، وساعات العمل المرنة، والاستقلالية، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، كما يعتمد على التقاليد ومجموعة قوية من القواعد التي يتم تقديرها ولا ينبغي تغييرها، أين يتوقع أن يتلاءم الموظفون مع الإجراءات ويتبعونها وكذا الوصول إلى الأهداف التنظيمية التي يمكن تحديدها على أسس يومية أو أسبوعية أو شهرية، والتي يجب أن يكون المرء قادرا على الوصول إليها في فترة زمنية محددة من أجل تلبية المعايير والقواعد التنظيمية<sup>2</sup>، كما أنه يُرتكز الاهتمام في هذا النوع من المناخ على العمل مع نقص العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات الموظفين<sup>3</sup>.

بالإضافة لما ذكر، فإن أكثر ما يميز المناخ الموجه الاجتهاد والعمل الجاد، فعلى الرغم من أن المدير في هذا النوع من المناخ قد لا يكون نموذجاً للالتزام، إلا أن التأكيد على العمل الجاد يكون مبالغاً فيه إلى الحد الذي يتم فيه تخصيص القليل من الوقت للحياة الاجتماعية، ومع ذلك فإن الموظفين ملتزمون بأعمالهم ويقضون وقتاً طويلاً في العمل الورقي، وبالتالي في معظم الحالات هناك القليل من الوقت للتفاعل مع بعضهم البعض، فوفقاً لهالبن "Halpin" و سيلفر "Silver" عادة ما يحافظ المدير على مسافة من الموظفين لتجنب أي درجة من الألفة<sup>4</sup>.

### 3. المناخ الأبوي:

وصف كوستلي "Costley" و تود "Todd" المناخ الأبوي كنوع من الأجواء التي يكون فيها مدير المدرسة هو شخص مجتهد، لكنه لا يكون له أي تأثير على الموظفين، كما أن أسلوب إدارته يميل إلى

<sup>1</sup>Raza, Syed Ahmad, "Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab." *Journal of College Teaching Learning* 7.10 (2010).p.48.

<sup>2</sup>Komenić, Pavle, Vanda Bazdan, and Besim Agušaj. "The Organizational Climate and Employee Turnover Intention in Dubrovnik Hotels." *RIThink* 5 (2016): 7-14.p.8.

<sup>3</sup>Al Shobaki, Mazen J, et al.Op.Cit.p.41.

<sup>4</sup>Okoya, Olajumoke. "Organisational Climate and Performance: A Case Study of Nigerian High Growth Smes.", A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, unpublished, University of East London, 2013.p.58.

الاستبدادية، ونتيجة لذلك يفضل غالبية المعلمين والطلاب وأولياء الأمور الحفاظ على مسافة حذرة منه، ففي مثل هذا النوع من المناخ يكون التزام المعلمين منخفضا لأن القيادة تفشل في مواكبة ذلك بشكل فعال، كما أضاف أوكوي "Okoye" أنه في المناخ الأبوي يصر المدير على بدء جميع الأعمال القيادية بنفسه ويبدل جهودا متضافرة لتثبيط ظهور مبادرات القيادة من معلميه<sup>1</sup>، ووفقا لأبورا "Oborah" فإنه في المناخ الأبوي يعمل الرئيس بجد، ولكن لسوء الحظ عمله الشاق ليس له أي تأثير على المعلمين، مع ذلك هناك درجة من التقارب بين المدير والمعلمين، لكن توقعات المدير اتجاه المعلمين غير عملية إلى حد ما، نتيجة لذلك يفضل معظم المعلمين والطلاب وأولياء الأمور الابتعاد عن المدير<sup>2</sup>.

كما يشار للمناخ الأبوي على أنه المناخ الذي لا يشجع فيه المدير ظهور أعمال القيادة من المعلمين ويحاول فقط بدء كل القيادة بنفسه، يعمل المعلمون في هذا المناخ في عزلة ويحاولون بشكل أساسي التنافس مع بعضهم البعض، ولكل منهم من له ثقة بنفسه، ولكن رغم ذلك تبقى المشاحنات والاحتكاكات النظام المسيطر في هذه الفترة، ولا توجد ثقة، ويتم تقدير استخدام المصادر السرية للمعلومات<sup>3</sup>.

فيما أثبتت دراسة أن للمناخ المدرسي الأبوي دور في توليد أعراض الإجهاد لدى المعلم، وكذا له تأثير كبير على الأداء والرضا الوظيفي للمعلمين، فإذا لم يكن المعلمون راضين بسبب الظروف المناخية للمدرسة، فهناك احتمال أن يعاني المعلمون من أعراض الإجهاد، ووفقا لهالين "Halpin" و كروفت "Crofts" فإن المناخ الأبوي يتميز بالمحاولات غير الفعالة لرئيس المؤسسة للتحكم بالمعلمين وكذلك لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Akudo, Florence Ukamaka "Relationship between Paternal School Climate and Teachers' job Commitment in Public Secondary Schools in Anambra State ".*UNIZIK Journal of Educational Research Policy Studies* 10 (2022): 68-76.p.70.

<sup>2</sup>Amie-Ogan, OT, and Emekom Judith Onyinyechi. "Perceived Influence of School Climate on Students' Learning Outcomes in Secondary Schools in Port Harcourt Metropolis of Rivers State." *International Journal of Innovative Development and Policy Studies* 8.4 (2020): 95-103p.96.

<sup>3</sup>Ifeoma, Olibie Eyiuche. "Organizational Climate Types Prevailing in Public and Private Secondary Schools in Delta North Senatorial Zone of Delta State Nigeria." *International Journal of Educational Policy Research and Review* 2.4 (2015): 47-51.p.48.

<sup>4</sup>De, Tinku. "Teachers' Stress Symptom in the Milieu of Organizational Climate of School in Tripura." *Sanshodhan chetana* 7.4 (2019): 142-149.p.146.

### 4. المناخ المستقل:

في ظل هذا النوع من المناخ ، يُمنح الموظفون الحرية الكاملة لأداء عملهم وفرصة لاستخدام أفكارهم ومبادراتهم وإبداعهم في تنفيذ واجباتهم، فوفقاً لأوكيكي وآخرون "Okeke et al" فإن المناخ المستقل هو مناخ يمنح الموظفين الحرية لاستخدام قدراتهم الشخصية للعمل، حيث أشار مهيتا "Mehta" و كور "Kaur" إلى أن الحرية الكاملة تعد من السمات المميزة للمناخ المستقل التي يتمتع بها المديرون في المؤسسة، كما أنه في المناخ المستقل تكون روح العمل والعلاقة الحميمة بين الموظفين مرتفعة نسبياً، مع تركيز أقل على الإنتاج من قبل المديرين<sup>1</sup>، ووفقاً لموريسون "Morrison" فبالإضافة إلى أن المناخ المستقل يتمتع بيئة تمنح الموظفين الحرية في أداء واجباتهم، فإن المعلمين يشعرون ضمنه رفقة الطلاب بالدوافع والسعادة ، كما أنه من حين لآخر يمكن مواجهة العلاقات الرسمية في هذا المناخ<sup>2</sup>.

كما نجد أن المعلمين في هذا النوع من المناخ يميلون إلى التمتع بالحرية الكاملة للقيام بعملهم وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية كما يحلو لهم، في حين تكون العلاقات العاطفية مرتفعة نسبياً بين الأفراد إلى جانب القليل من العوائق مع تركيز أقل على المردودية من قبل المسؤولين<sup>3</sup>، بالإضافة لما يتميز به المناخ المستقل يتيح المدير في هذا النوع من المناخ للمعلمين ترتيب الانشغالات المتبادلة بينهم، كما يوضح لهم الإرشادات التي تسهل عليهم مهامهم دون الرجوع إليه، كما يعمل المعلمون في هذا النوع من المناخ بشكل متعاون ومتربط مع بعضهم البعض يجمعهم روح الفريق، وتغمرهم الروح المعنوية العالية<sup>4</sup>.

### 5. المناخ العائلي:

يصور المناخ العائلي جو عدم التدخل، أين يهتم المدير بالحفاظ على أجواء ودية على حساب إنجاز المهام، وبالتالي فإن نسبة كبيرة من الأفراد تجدهم غير ملتزمين بمهامهم الأساسية، حيث أن بعض

<sup>1</sup>Ezinine, Roseline Ujunwa, and Uju Ughamadu. "Organizational Climate as a Predictor of Lecturers' job Performance in Colleges of Education in South East States, Nigeria." *Journal of Educational Research Development* 4.1 (2021): 10-16.p.11.

<sup>2</sup>DÖNMEZ, Sinem ARSLAN "The Views of Instructors on the Organizational Climate at the School of Foreign Languages." *Asya Studies* 5.17: 77-90.p.78.

<sup>3</sup>Bentil, Joseph "School Climate and Teacher Job Performance: Evidence from Shama District of Ghana." *European Journal of Education Studies* 8.11 (2021): 44-63.p.46.

<sup>4</sup> حسن بن ظافر أحمد عقدي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراف الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان." مجلة كلية التربية 34.5 (2018): 140-249.ص.167.

الأفراد الجادين والملتزمين بتجدهم مستائين من الطريقة التي يدير بها المدير المؤسسة إذ أنهم لا يشاركون نفس الآراء مع المدير وبقية زملائهم، و نتيجة لذلك، يشكل الأفراد غير الجادين وغير الملتزمين تحالفاً ويصبحون أصدقاءً لتشاركتهم نفس الآراء والمواقف<sup>1</sup>، كما يتميز بإشباع حاجات العاملين وألفة عالية بينهم وبروح معنوية متوسطة، وكذا انخفاض العوائق و الانعزالية بين الأفراد مع التأكيد على الإنتاج<sup>2</sup>.

ونتيجة لسياسة عدم التدخل المنتهجة ضمن هذا النوع وكذا اهتمام المدير بالحفاظ على الأجواء الودية على حساب إنجاز المهام وجد نوع من الألفة بين المدير والمعلمين والتي جعلت مجريات العمل داخل المؤسسة تتدهور ولا تسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أن المدير وعلى الرغم من مراعاته لا يؤكد على الإنتاجية ويتصرف خارج الإطار المسطر له ، مما يجعل هذا النوع من المناخ يؤثر على إنتاجية المعلمين ومعنوياتهم<sup>3</sup>.

### 6. المناخ المغلق:

أوضح هالبين "Halpin" و كروفت "Crofts" أن المناخ المغلق أمر غير مرغوب فيه ، ويصيب أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالشلل، حيث أن المعلمين في هذا النوع من المناخ منخرطون ولا يعملون معا بشكل جيد<sup>4</sup>، حيث أنه في هذا النوع من المناخ تكون الثقة والألفة بين الأفراد منخفضة، في المقابل ظاهرة تفكك العلاقات مرتفعة، حيث يشدد المدير على الروتين، ولا يكن احتراماً للمعلمين الذين تكون استجاباتهم لإجراءات العمل ضعيفة يصاحبها نسبة قليلة من الالتزام اتجاه المهام الموكلة إليهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Raza, Syed Ahmad. "Relationship between Organizational Climate and Performance of Teachers in Public and Private Colleges of Punjab.", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Education, University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah, Pakistan , 2010.p.38.

<sup>2</sup>راهم فريد، " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات -Somiphos- " مجلة الحقيقة 42 (2018): 208-236.

<sup>3</sup>Mang'uui, Ndambo Stella, Maithya Paul, and Mwaura Kimani. "Effects of Availability of Teaching and Learning Resources on Teacher Performance in Public Secondary Schools in Kitui County, Kenya." *European Journal of Education Studies* 8.9 (2021): 249-272.p.253.

<sup>4</sup>CHUNG, Jee Fenn "Organisational Climate and Teacher Commitment." *Izmir Sosyal Bilimler Dergisi* 2.2 (2020): 64-70.p.65.

<sup>5</sup>Ajero, JI, and SA Sule. "An Investigation of School Climate in Private and Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria." *UNIZIK Journal of Educational Management Policy* 4.1 (2020): 72-79.p.73.

كما أكد بيريتومود "Peretomode" على أن المناخ المغلق في المؤسسة يتميز بتفكك عالي للروابط، وكثرة العوائق مع تعاطف منخفض، إضافة إلى علاقات ودية متوسطة بين المعلمين، كما يتميز مناخ المدرسة المغلق بالحد الأدنى من رضا المجموعة، وكذا قليل من التعاون أو العمل المشترك من قبل المعلمين، في حين أن المدير منعزل، وغير مراعي وغير فعال في قدرته القيادية<sup>1</sup>، بالإضافة لذلك تتميز المؤسسة بهذا النوع من المناخ عند افتقار العاملين لأدنى متطلباتهم الاجتماعية وعدم إحساسهم بالرضا اتجاه مهامهم، والمدير لا يستطيع حث العاملين على تأدية أعمالهم، مع عدم مراعاته لحاجياتهم ومتطلباتهم الاجتماعية، وبالتالي ينتج عن ممارسة هذا النوع من المناخ ضعف ثقة العاملين اتجاه الإدارة وعدم شعورهم بالانتماء والمسؤولية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضعف مستوى الأداء لديهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مداخل المناخ التنظيمي:

في سنة 1992 قام كل من موران "Moran" وفولكواين "Volkwein" بفحص المناخ التنظيمي والذي نتج عنه إيجاد أربعة مداخل مختلفة تشكل المناخ التنظيمي تم تسميتها على أنها ثقافية وإدراكية وهيكلية وتفاعلية، كما هو موضح بالشكل (7)، والتي تعد مكملة حسب وجهة نظر الباحثين، وتنبثق من تعريف تاجويري "Taguiri" و ليتوين "Litwin" لمفهوم المناخ بأنه الجودة الدائمة نسبيا للبيئة الكلية التي يجتبرها أعضائها، تؤثر على سلوكهم، و يمكن وصفها من حيث قيم مجموعة معينة من خصائص أو سمات المؤسسة<sup>3</sup>.

### 1. المدخل الهيكلية:

يعالج المدخل الهيكلية العلاقة بين التدابير الموضوعية والإدراكية للمناخ التنظيمي، حيث صاغ غينيون "Guion" التحدي التجريبي المتأصل في هذه القضية من خلال التأكيد على أنه إذا تم اعتبار المناخ

<sup>1</sup>Uchegbu-Basil, Chidinma, and Grace Amadi. "Influence of School Climate on Teachers Productivity for Sustainable Development in Public Secondary Schools in Imo State." *Journal of School of Arts and Social Sciences JOSASS* 8.1 (2020): 163-168.p.164.

<sup>2</sup> أسماء بوخروبة، "دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر"، أطروحة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2018، 3.

<sup>3</sup>Yahyagil, Mehmet Y, and MY Yahyagil. "The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation." *Journal of Business Administration* 33.1 (2004): 69-98.p.6.

التنظيمي سمة تنظيمية ، ولكن تم قياسه بشكل مدرك ، فيجب التحقق من دقة الإدراك مقابل التدابير الخارجية الموضوعية، قدم باين "Payn" و بوغ "Pugh" سنة 1976 تحليلاً رئيسياً يوضح بالتفصيل المنظور الهيكلي وفقاً لتصورهم، أين ذكرنا أن الظروف الفعلية في الإعداد التنظيمي هي المحددات الرئيسية لمواقف أعضاء المؤسسة وقيمهم وتصوراتهم للأحداث التنظيمية، وبالتالي، تنشأ المناخات من الجوانب الموضوعية للهيكل التنظيمي، مثل حجم المؤسسة، ودرجة مركزية صنع القرار، وعدد المستويات في التسلسل الهرمي، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة ، وإلى أي مدى يتم حظر القواعد والسياسات الرسمية للسلوك الفردي<sup>1</sup>.

في هذا المدخل يعتبر المناخ مظهراً موضوعياً للهيكل التنظيمي، حيث يتشكل المناخ لأن أفراد المؤسسة يتعرضون للخصائص الهيكلية المشتركة للمنظمة، نتيجة لهذا فإن الأفراد لديهم تصورات مماثلة فيما يتعلق بجمع الخصائص التنظيمية، بالإضافة لذلك فإن هذه التصورات المتشابهة تمثل مناخهم التنظيمي<sup>2</sup>، كما أن المدخل الهيكلي الذي قدمه بوغ "Pugh" و باين "Payn" يقترح الخصائص الموضوعية لإعداد المؤسسة، مثل درجة القواعد والسياسات وكذا المركزية أو لامركزية سلطة اتخاذ القرار – التأثير على تصورات الأعضاء لبيئة العمل، كما ذكر هاكمان "Hackman" أن الخصائص الهيكلية هي محفزات تقديرية قد تؤدي إلى تباين منهجي في تصورات الأعضاء المناخية ، وبالتالي التأثير على قوة المناخ<sup>3</sup>.

ولعل ما قدمه كل من باين "Payn" و بوغ "Pugh" يتوافق مع ما جاء به غوردون "Gordon" ودي توماسو "Di Tomaso" اللذان لديهما تحليل مفصل للمدخل الهيكلي وفقاً لوجهة نظرهما، أين ذكرنا أن المناخ يتشكل من خلال الجوانب الموضوعية للهيكل التنظيمي، والتي يمكن أن تكون بالحجم نفسه الذي يمثل درجة مركزية الأنظمة، وعدد المستويات الهرمية، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وكيفية الأدوار الرسمية وكيف يجب أن تحدد الأدوار الرسمية وسياسات الموظفين السلوك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Moran, E Thomas, and J Fredericks Volkwein. "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate." *Human relations* 45.1 (1992): 19-47.

<sup>2</sup>Verbeke, Willem, Marco Volgering, and Marco , "Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture.", *Journal of Management Studies* Hessel, 35.3 (1998): 303-329.p.8.

<sup>3</sup>Dickson, Marcus W, Christian J Resick, and Paul J , "When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong" *Journal of applied psychology* Hanges 91.2 (2006): 351-364.p.353.

<sup>4</sup>Bitsani, Eugenia "Theoretical Approaches to the Organizational Culture and the Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care Services." *Journal of human resource management* 1.4 (2013): 48-58.p.51.

### 2. المدخل الإدراكي:

وفقا لموران "Moran" و فولكوين "Volkwein" يأخذ المدخل الإدراكي، والذي يمكن تسميته أيضًا بالمدخل الإدراكي النفسي وجهة نظر متناقضة، فإذا كان المنظور البنيوي يحدد أساسا نشأة المناخ في الخصائص التنظيمية، فإن المدخل الإدراكي يضع الأساس لأصل المناخ داخل الفرد، حيث يقدم جيمس "James" و جونز "Jones" تصورا مشابها يسمونه "نحج السمات الفردية للقياس الإدراكي"، أين تتضمن المقاربة الإدراكية فهما بأن الأفراد يفسرون المتغيرات الظرفية ويستجيبون لها بطريقة ذات مغزى نفسي بالنسبة لهم، وليس فقط على أساس الأوصاف الموضوعية لخصائص ظرفية أو هيكلية محددة، ومع ذلك لا يحتوي المدخل الإدراكي في شكله الصرف على نظرية تكوين، كما يلاحظ المناخ على المستوى الفردي باعتباره مناخا نفسيا، والذي يُعرف بأنه وصف للوضع قائم على الإدراك الحسي ومعالج نفسيا، ومن ثم يستنتج على أن المناخ النفسي هو نتاج العمليات الإدراكية المعرفية التي تؤدي إلى التمثيلات المعرفية التي تعكس تفسيراً للموقف في أشكال ذات أهمية نفسية للفرد<sup>1</sup>، أو بمعنى آخر ينشأ المناخ التنظيمي من الفرد، أي أن الفرد يقوم بصياغة وتفسير وتطوير الاستجابات الظرفية المقبولة نفسيا<sup>2</sup>.

ووفقا لما جاء به كل من شنايدر "Schneider" و هال "Hall" سنة 1972 و كذا جيمس "James" و جونز "Jones" سنة 1974 فإن المدخل الإدراكي يركز على المجموع الكلي للسمات الفردية التي تغفل الأجزاء التنظيمية، حيث كان يُنظر إلى المناخ التنظيمي على أنه تقييم موجز للأحداث بناء على الواجهات بين التصورات الفعلية لهذه الأحداث، وبناء على هذه النتائج، على مر السنين، تم تأطير العديد من الأدوات لقياس بيئة العمل الاجتماعي ولكن كان من الواضح أن المناخ يختلف من سياق إلى آخر، لذلك لا يمكن تعميمها وستظل دراسة تأثيرها على مجموعة مختلفة دائما فريدة من نوعها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Moran, E Thomas, Op.Cit.p.26.

<sup>2</sup>Napoo, John L, and Richard Nyambati. "Effect of Change Effort in Raising Organizational Climate at the Kenya School of Government, Matuga Campus." *International Journal of Humanities and Social Science* 10.8 (2020): 84-90.p.86.

<sup>3</sup>Datta, Amit "Measuring the Influence of Hospitality Organizational Climate on Employee Turnover Tendency." *The TQM Journal* 32.6 (2020): 1307-1326.p.1308.

### 3. المدخل التفاعلي:

ينظر إلى المدخل التفاعلي على أنه مشتق عن ملخص سابقه حتى لو كان مختلفا عنهما، حيث أن الفرضية الأساسية تقوم على المبدأ القائل بأن الأفراد في الاستجابة لحالة معينة ، يتفاعلون فيما بينهم وتؤدي هذه التبادلات إلى اتفاق مشترك والذي يصبح أصل المناخ، لهذا السبب يظهر المناخ كنتيجة لمفاوضات ضمنية بشأن موثيق حول معنى إعطاء الحقائق والأحداث، يجمع هذا المدخل كذلك بين المواقف السابقة لأنه يؤكد أن الشخص يعتبر الواقع والمعرفة ليسا موضوعيتين ولا ذاتيتين ، ولكن كنتيجة للتداخل الذاتي، ومن ثم فإن هذه النظرية من ناحية تشير إلى التفاعلات بين الأشخاص المشاركين في عملية تفسير الواقع ، ومن ناحية أخرى تدرك أن العملية بين الذات المتعلقة ببناء المعنى تحتاج إلى تفاعل بين الظروف الموضوعية والوعي الذاتي، حيث أن هذا الوعي هو الاختلاف الكبير مقارنة بالطريقتين السابقتين، فوفقا لأشפורث "Ashforth" فإن المدخل التفاعلي يفحص الجوانب العلائقية بعمق، حيث أنه في العلاقات الشخصية وفي المجموعات يطور الأفراد تصورا مشتركا للبيئة، كما أن نطاقها يكون له معنى ذاتي وينمو في التفاعلات بينهم<sup>1</sup>.

أظهرت البحوث التجريبية لكل من أودريسكول "O'Driscoll" و إيفانز "Evans" و كذا وودمان كينغ "Woodman King" بأن المدخل التفاعلي يركز على عامل الاتصال باعتباره مركزيا في تكوين المناخ، وبموجب هذا المدخل فإن التفاعل بين الأفراد استجابة للسياق يشير إلى توافق الأجزاء ، مما يجعله مصدرا للمناخ التنظيمي<sup>2</sup>.

كما وجد أن المدخل التفاعلي يعتمد في تكوينه على المدخلين السابقين، ومع ذلك فهو يختلف عنهما، فعلى عكس المدخل الهيكلي، فإنه لا يفترض أن أصل المناخ هو أساسا ضمن خصائص المؤسسة، كما أنه لا يؤكد أن المناخات تتشكل في المقام الأول داخل الفرد، إذ أنه وبدلا من ذلك فإن الخلاف الأساسي هو أن تفاعل الأفراد في الاستجابة لحالتهم يؤدي إلى الاتفاق المشترك الذي هو مصدر المناخ التنظيمي، وعلى إثر ذلك جاء تعريف بعض الباحثين للمناخ التنظيمي على وجه التحديد بأنه

<sup>1</sup>Preite, Francesca Dello "Turnover and School Management: Effects on the Organizational Climate." *Journal of Educational, Cultural Psychological Studies*.11 (2015): 293-305. P.296.

<sup>2</sup>Bonacci, Isabella, et al. "Smart Healthcare Organizations. An Analysis of the Organizational Climate in a Hospital Paediatrics Ward." *Proceedings of IFKAD 2280*, Institute of Knowledge Asset Managemen, (2013): 787X.p.1044.

التأثيرات المشتركة لخصائص الشخصية في التفاعل مع العناصر الهيكلية للمنظمة<sup>1</sup>، بينما جاء الانتقاد لهذا الوصف حول المدخل التفاعلي بأنه لا يأخذ بعين الاعتبار السياق الأوسع، أو مدى تأثير الثقافة التنظيمية المشتركة على التفاعلات بين أعضاء المجموعة<sup>2</sup>.

### 4. المدخل الثقافي:

المناخ التنظيمي وفقا للمدخل الثقافي هو نتيجة تفاعل مجموعة من الأشخاص الذين لديهم إطار مفاهيمي مشترك، عيب هذا المدخل هو الحاجة لشرح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ<sup>3</sup>، كما أن هذا المدخل يماثل المدخل التفاعلي، إذ يضع قيمة على التفاعل بين أعضاء المؤسسة، ولكن في نفس الوقت يؤكد الدور الحاسم الذي تلعبه الثقافة في خلق المناخ، حيث يستلهم مؤيدو هذا المدخل إلهامهم من شاين "Schein" ومن طريقته في افتراض الثقافة ككيان قابل للتقسيم إلى مستويات أكثر، حيث تحدث الفرضيات الأساسية والقيم والسلوكيات، وتحديد المناخ التنظيمي كعنصر، وهو جزء للثقافة، كعامل يتطور في التفاعل بين الحالات الطارئة وأعضاء المؤسسة<sup>4</sup>.

كما وصف بوينتي بالاسيوس "Puente-Palacios" المدخل الثقافي على أنه المدخل الأكثر اكتمالا لتكوين بنية المناخ التنظيمي، حيث يعبر هذا النهج من التفكير عن التأثيرات التي تمتلكها مجموعة القواعد والمعتقدات والقيم المتجذرة داخل المؤسسة على السلوك وأداء أعضائها، والتي لم تؤخذ في الاعتبار من قبل المدخل السابقة<sup>5</sup>.

يجادل كل من موران "Moran" و فولكوين "Volkwein" بأن المدخل الثقافي هو الأكثر شمولاً لأنه يفسر الارتباط الذي لا ينفصم بين المناخ والثقافة من خلال التركيز على كيفية عمل الناس كمجموعة لتفسير معتهم والاستجابة لها، إذ أن المدخل الثقافي المشكل للمناخ التنظيمي ليس راسخا في الفرد، ولكن المعنى الذي طور يعترف بتأثير سياقي مشترك أكبر على التفاعل والتفسير، كما أن الباحثان استخدمتا

<sup>1</sup>Moran, E Thomas, Op.Cit.pp.28-29.

<sup>2</sup>Lynn, Brigid M, and Nathaniel J Ratcliff. "Organizational Climate Annotated Bibliography" United States Army research inst for the behavioral and social sciences, 2018.p.15.

<sup>3</sup>Hashemi, Jalil, and Delkash Sadeqi. "The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate: A Case Study of Government Departments in Divandarreh." *World Scientific News* 2.45 (2016): 373-383.p.379.

<sup>4</sup>Preite, Francesca Dello, Op.Cit.pp.296-297.

<sup>5</sup>de Oliveira, Laís Mauro, and Maria Cristina Drumond e Castro. "Analysis of the Organizational Climate of a Company Specialized in Passenger Transport and Tourism in the Municipality of TrÊs Rios, Rj." *Editora enterprising journal* 5.3 (2020): 61-83.p.66.

النموذج التفسيري كأساس لتطوير المدخل الثقافي لتكوين المناخ، ذلك أن النموذج التفسيري يوفر منظورا للطريقة التي تصوغ بها مجموعات المؤسسات حسا مشتركا للتاريخ والقيم والقصد والغرض من خلال التفسير الجماعي للأعضاء، حيث يسمح استخدام هذا النموذج للباحثين بالانتقال من التركيز النفسي (الفردى فى المقام الأول) إلى التركيز الاجتماعى (النظر فى التفاعلات الجماعية)<sup>1</sup>.

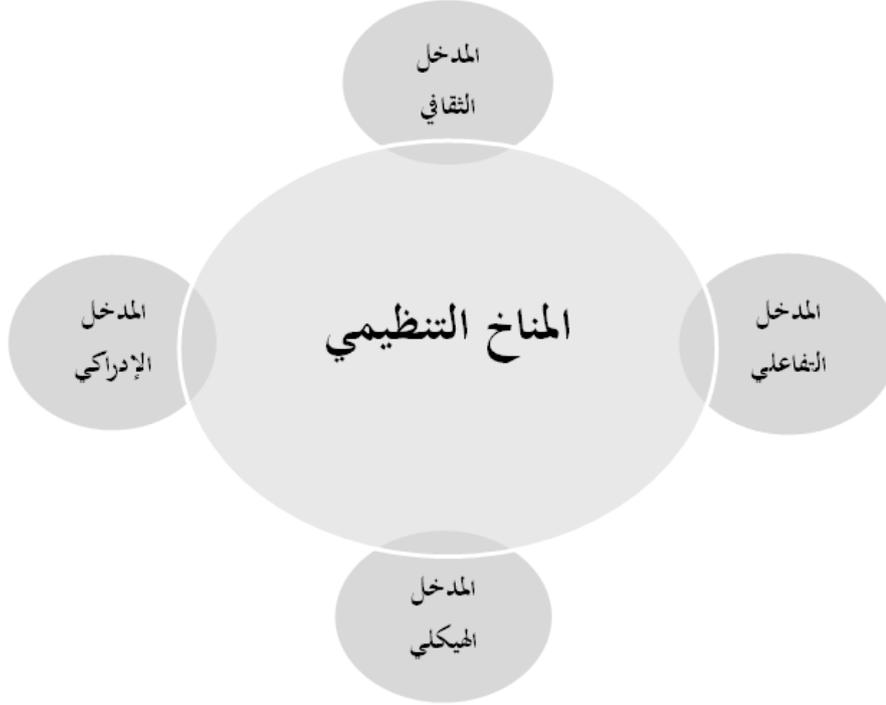
على النقيض من المدخل الهيكلى مع مراعاة الخصائص الرسمية للمنظمات أو المدخل الإدراكى مع تركيزه على الخصائص النفسية الذاتية للمشاركين ، و كذا المدخل التفاعلى الذى يفحص الطرق التى يمزج بها الوعى البشرى الفردى هذه العناصر ، يركز النهج الثقافى على الطريقة التى تفسر بها المجموعات الواقع وتبنيها وتتفاوض بشأنها من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية، تحوى فى طياتها على العناصر الأساسية للقيم ، والوفاق التفاوضى ، والمعاني التى تم تشكيلها على مر الزمن والتى تضيف على الإجراءات الغرض والمصادقة التوافقية، مما يجعل الجهود المؤسسة ممكنة<sup>2</sup>، بالإضافة لذلك يركز على كيفية تفسير المجموعات للواقع وبناءها والتفاوض بشأنها من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية وتركز على الدور الحاسم الذى تلعبه الثقافة التنظيمية فى نمذجة العمليات التى تنتج المناخ، ومع ذلك فإن هذا المدخل لا يوضح العلاقة بين المناخ والثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Lynn, Brigid M et a, Op.Cit.p.23A.

<sup>2</sup>Moran, E Thomas, et al, Op.Cit.p.33.

<sup>3</sup>Bonacci, Isabella, et al, Op.Cit.p.1044..

الشكل: (7): مداخل تشكيل المناخ التنظيمي



المصدر: Bitsani, Eugenia, Op. Ocit. p.51.

المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

تعد عملية قياس المناخ التنظيمي من أهم خطوات تشكيله، حيث اقترح الباحثان جيمس "James" و جونز "Jones" ثلاث طرق مختلفة لقياس المناخ التنظيمي تتضمن هذه الأساليب نهج السمات التنظيمية المتعددة القياس، والنهج التنظيمي للقياس الإدراكي، ونهج السمات الفردية للقياس الإدراكي<sup>1</sup>.

1. نهج السمات التنظيمية المتعددة للقياس:

يحدد المناخ التنظيمي كخاصية للمنظمة، تتميز هذه الخصائص للمنظمة المؤسسات عن بعضها البعض، كما أنها نشأ بمرور الوقت، وتؤثر على سلوك الموظفين، حيث يرفض كل من جيمس "James"

<sup>1</sup>Riggle, Robert J." **The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes**". A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Department of Marketing, University of South Florida, 2007. p.18.

و جونز "Jones" هذا النهج لأنه يشمل بشكل أساسي جميع جوانب البيئة أو الموقف التنظيمي، كما أنهما خلاصا إلى أنه وفقا لهذا النهج ، يبدو المناخ التنظيمي مرادفا للوضع التنظيمي ويبدو أنه يقدم أكثر قليلا من مصطلح جذاب لغويا ولكنه ولكن يعد مصطلحا شاملا<sup>1</sup>، كما يركز هذا النهج على السمات التنظيمية الموضوعية (مثل حجم المؤسسة) التي تشكل المناخ التنظيمي، حيث لاحظ جيمس "James" وجونز "Jones" أن هذه الطريقة قد تم انتقادها لكونها واسعة جدا ولا تأخذ في الاعتبار العلاقات بين الناس (على سبيل المثال ، القيادة والصراع والتواصل)<sup>2</sup>.

يتعامل نهج السمة التنظيمية للقياس المتعدد مع المناخ كسمة أو مجموعة سمات تنتمي إلى منظمة، أين تعتبر هذه السمات مملوكة من قبل المؤسسة نفسها، بغض النظر عن التصورات أو الصفات التي يقدمها الأعضاء الأفراد، حيث اعتبر جيمس "James" و جونز "Jones" أن هذا النهج يفترض أن المؤسسة تمتلك مجموعة من العناصر التي تميزها عن المؤسسات الأخرى وهي مستقرة نسبيا، وبالتالي تؤثر على السلوك الفردي، كما تشمل الافتراضات الأساسية لهذا المنظور ما يلي<sup>3</sup>:

- المؤسسات موجودة وتستمر على الرغم من التقلبات في العضوية.
- تطور المؤسسات مجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها.
- هذه الخصائص المحددة ثابتة نسبيا.
- يمكن تحديد هذه الخصائص التنظيمية بموضوعية، أي بمجرد تحديد مجموعة الخصائص يمكن العثور على مستويات أو قيم هذه الخصائص بشكل مستقل عن التصورات الفردية للأعضاء الفرديين للمنظمة.
- من المتوقع الحصول على إجماع عبر المراقبين بشأن مستويات الخصائص ، وبالتالي المناخ.

### 2. نهج السمات التنظيمية للقياس الإدراكي:

هو منظور شامل يدمج كلا من العمليات التنظيمية والعمليات النفسية لأعضاء المؤسسة، حيث استشهد جيمس "James" و جونز "Jones" في وصف هذا النهج بعمل كامبل وآخرون "Campbell et al" و كذا بريتشارد "Pritchard" و كاراسيك "Karasick" ، أين جادلا بأن

<sup>1</sup>Kessler, Stacey R "Are the Costs Worth the Benefits? Shared Perception and the Aggregation of Organizational Climate Ratings." *Journal of Organizational Behavior* 40.9-10 (2019): 1046-1054.p.2.

<sup>2</sup>Lynn, Brigid , et al.Op.Cit.p.14A.

<sup>3</sup>Falcione, Raymond L, and Elyse A , "Organizational Climate, Communication and Culture." *Annals of the International Communication Association Kaplan*. 8.1 (1984): 285-309.pp.286-287.

المناخ التنظيمي يتم تحديده من خلال العمليات النفسية في حالة معينة وأن متغيرات المناخ التنظيمي تعتبر إما عوامل مسببة أو عوامل وسيطة للأداء والمواقف، ومع ذلك فإن الأسئلة المتعلقة بدقة التصورات وتحقيق الإجماع بين المدركين تشير ، وفقا لجيمس وجونز ، إلى أن القياس الإدراكي الصافي ليس مثاليا وأن هناك حاجة إلى مصادر مختلفة لقياس المناخ التنظيمي<sup>1</sup>، كما أن هذا النهج يركز على المناخ التنظيمي كمجموعة من المتغيرات الإدراكية، حيث لا يزال يُنظر إلى المتغيرات على أنها خصائص تنظيمية ، ولكن كيف يتم فهمها أمر مهم، فعلى سبيل المثال كيف يفسر الأعضاء حجم المؤسسة من حيث الدفء والدعم؟، لذا تم انتقاد هذه الطريقة على أنها خلط للاختلافات بين الخصائص التنظيمية الموضوعية والإدراك الفردي لمهية تلك الخصائص الموضوعية ، مما يفترض أن هذا الخلط يخلق تحديات في القياس والتفسير<sup>2</sup>.

يعامل هذا النهج المناخ على أنه تفاعل بين سمات أو خصائص المؤسسة وتصورات الأفراد لهذه السمات، حيث يفترض الباحثون الذين يتبنون هذا المنظور أن المؤسسات لديها سمات مميزة يمكن تمييزها والتي تستمر نسبيا بمرور الوقت، ومع ذلك يُنظر إلى المناخ على أنه مقياس إدراكي يصف المؤسسة و يختلف عن متغيرات المواقف ، والتقييم ، ومتغيرات الرضا التي تحتاج إليها ، وتظهر الفروق الرئيسية لهذا المنظور في ما يلي<sup>3</sup>:

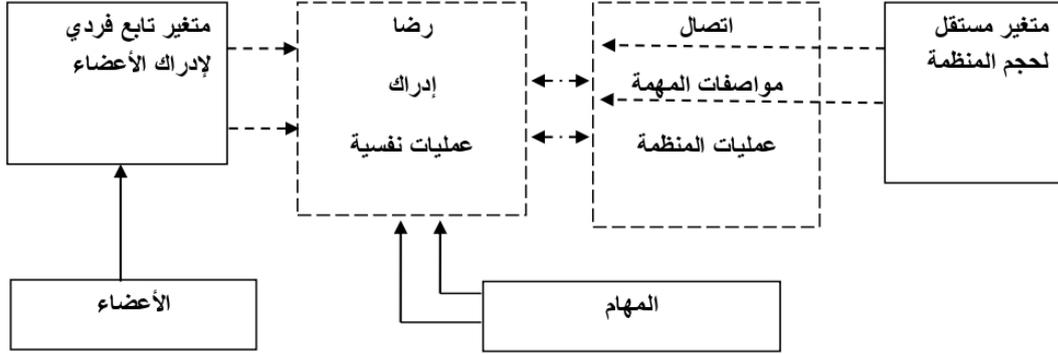
- يعد المناخ متغير إدراكي يعتمد على تقارير الأعضاء الفردية.
- تصورات المناخ وصفية وليست تقييمية.
- من المتوقع أن تظهر تقارير الأعضاء الفردية تطابقًا كبيرًا، وبالتالي فإن المناخ من هذا المنظور هو في الأساس تصور توافقي لخصائص أي منظمة.
- أثار النهج الإدراكي القائم على السمة التنظيمية بعض الصعوبات، حيث أنه يظهر فرق كبير بين المواقف الفعلية والمتصورة من حيث السلوك والموقف، إذ من الصعب إقامة علاقة مباشرة بين العوامل الموضوعية والإدراكية، وعلى إثر هذا الإشكال الذي واجه هذا النهج اقترح أندريك "Indik" نموذجًا يدعى بنموذج الربط، كما هو مبين بالشكل(8).

<sup>1</sup>Banks, Racheal Brantley. "Organizational Climate, Citizenship, and Effectiveness in a Public Liberal Arts Institution.", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Alabama, USA, 2013. p.34.

<sup>2</sup>Lynn, Brigid M, et al, Op.Cit..p.14A.

<sup>3</sup>Falcione, Raymond L. Op.Cit.p.287.

الشكل (8): نموذج الربط لـ Indik



المصدر: Kundu, Kaushik.Op.Cit.p.103

يبين الشكل (8) بأن الرابطة بين متغير مستقل ومتغير تابع تتكون من مجموعتين من العمليات ، والعمليات التنظيمية من جانب المتغير المستقل والعمليات النفسية من جانب المتغير التابع<sup>1</sup>.

### 3. نهج السمات الفردية للقياس الإدراكي:

يعبر نهج السمات الفردية للقياس الإدراكي عن المناخ التنظيمي بأنه جملة النتائج المختصرة والعامّة لتصورات معينة لدى الأفراد، أين يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين بالمؤسسة، كما يرى هذا النهج أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم<sup>2</sup>. كما عده آخرون بأنه نهج فردي ونفسي للمناخ التنظيمي، حيث أن المناخ من هذا المنظور هو ملخص تصورات الفرد له أو في مواجهة المؤسسة، حيث بذلت محاولات لتمييز هذا النهج عن النهجين الآخرين من خلال التمييز بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي، أين اعتمد هذا التمييز في نهاية الأمر على وحدة التحليل التي سيتم استخدامها في التحقيق، وكذلك الافتراضات التي بموجبها يجب متابعة التحقيق حيث أن التمييز هو على حد سواء قضية نظرية وتشغيلية، كما العديد من الباحثين اتفقوا على أن المؤسسات لديها مناخات متعددة كما أكدت ذلك نتائج الأبحاث التي استشهد بها باول "Powell"

<sup>1</sup>Kundu, Kaushik. "Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate." *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12 (2007): 99-108.p.103.

<sup>2</sup> قيقوب عيسى، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة منتوري قسنيطة، 2008.

وباترفيلد "Butterfield" والتي تدعم نهج النظم الفرعية المتعددة للمناخ من خلال العديد من الدراسات التي أظهرت اختلافات في المناخ المدرك داخل نفس المؤسسة<sup>1</sup>، كما ركز هذا النهج على المناخ باعتباره ملخصاً أو تصورات مشتركة للبيئة التي يحتفظ بها العديد من الموظفين<sup>2</sup>.

بالإشارة إلى عدد من الدراسات التي أجراها شنايدر "Schneider" ورفاقه ابتداء من سنة 1968 إلى غاية 1972 فإن هذا النهج يوصف بأنه نهج يركز على التصورات الأفراد حول بيئتهم التنظيمية، كما أنه على الرغم من أن البيئة المادية تلعب دوراً مهماً، إلا أن التصورات الفردية هي الأكثر أهمية<sup>3</sup>. على الرغم من أن النهجين الثاني والثالث يقيسان المناخ التنظيمي بناء على تصورات الأفراد، إلا أن نهج السمات الفردية للقياس الإدراكي يركز على تصور الأفراد لبيئة العمل ولا يهتم بما هو تصور لسلوك الفرد، ولكن ليس النتائج على المستوى التنظيمي، في المقابل يعد النهج التنظيمي للقياس الإدراكي عبارة عن مجموع المناخ النفسي وهو مقياس على المستوى التنظيمي يمكن استخدامه للتنبؤ بنتائج المستوى التنظيمي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Falcione, Raymond L. Op.Cit.p.288.

<sup>2</sup>Kessler, Stacey R. Op.Cit.p.2.

<sup>3</sup>Banks, Racheal Brantley.Op.Cit.pp.34-35.

<sup>4</sup>Chen, Huihua, Hujun Li, and Yang Miang Goh. "A Review of Construction Safety Climate: Definitions, Factors, Relationship with Safety Behavior and Research Agenda." Safety science" 142 (2021): 105391.pp.4-5.

### خلاصة الفصل:

يشكل المناخ التنظيمي هوية المؤسسة ومرآتها اتجاه الغير، والمحيط الذي يبلور الظروف التي تحيط بالعاملين ويترجم صبغة المعاملات والعلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض على المستوى الداخلي ومع البيئة الخارجية على المستوى الخارجي، شغل موضوع المناخ التنظيمي منذ ظهور هذا المصطلح عدة باحثين، الذين تشعبوا وتفرقوا محاولين ضبط كافة مفاصله التي تعددت وتباينت كونها تعالج موضوع يمثل الشخصية والسلوك البشري الذي يبقى الموضوع الأعمق والأكثر تعقيدا و الذي يصعب الإحاطة به مهما تعدد الدراسات والبحوث.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية والمفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي، أين ابتدأنا بنظرة تاريخية فاحصة لتطور مصطلح المناخ التنظيمي وتطور الدراسات والأبحاث المتعلقة به والتي أظهرت التباين في المفاهيم حوله والتي تجلت في التعريفات التي أكدت هذا التباين، ثم تطرقنا للأهمية ثم الخصائص و الأبعاد، الأنواع، المداخل ومقاييس قياس المناخ التنظيمي، حيث كان الجزء المتعلق بالأبعاد الفيصل في توجيه دراستنا التي عاجلت ستة أبعاد للمناخ التنظيمي من بين الأبعاد التي تضم هذا المتغير التي تقارب الأربعين بعدا تتميز وتختلف من دراسة إلى أخرى على حسب غاية وأهداف المتغيرات المدروسة ومدى علاقة وتأثيرات الأبعاد لها، حيث تم التوصل في دراستنا الحالية من خلال دراسة مقاييس أو نماذج المناخ التنظيمي وكذا نتائج الدراسات السابقة في الموضوع إلى أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكلي الوظيفي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وهي الأبعاد التي استقرت عليها دراستنا.

الفصل

الثاني

### تمهيد:

رغم ارتفاع نسبة الاهتمام بالموارد المادي مقارنة بالموارد البشري لدى المؤسسات، يبقى المورد البشري العامل الفيصل في تقدير المؤسسات الحديثة لقيمة مواردها، حيث يشير أغلب رواد الإدارة إلى أن قيمة موارد المؤسسات مرتبط بمدى إلمام هذه المؤسسات بمعرفة ومهارات موردها البشري والذي يطلق عليه برأس المال الفكري، و الذي يعد أهم مورد لدى المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الحديثة والتي استطاعت التفوق والتميز وتحقيق نجاحات شكلت لها قفزات باعدت بها عن نظيراتها بمراحل، ولارتباط الأداء الوظيفي بالموارد البشري كان التحدي أمام المؤسسات للإحاطة بكل الجوانب والعوامل المؤدية إلى الوصول إلى أداء وظيفي يحقق ميزة تنافسية أمام باقي المؤسسات تربو بها إلى مراتب الصدارة، مع العمل على الحفاظ على الإنجازات بالتقييم المستمر للأداء والبحث على أنجع الطرق لتحسينه.

وعليه ولإبراز أهم المفاهيم للأداء الوظيفي في هذا الفصل نستعرض المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المورد البشري هو العامل الأساسي لدى المؤسسة لتحقيق الأداء المرجو وبالتالي تحقيق أهداف العليا التي تعزز بدورها تنافسيتها ومنه الحفاظ على استمراريتها، حيث الأداء بالمفهوم الكلي بالمؤسسة يعني بالاهتمام والأولوية كونه يعبر عن قيمة المخرجات المنتجة سواء السلعية منها أو الخدمية، فالأداء الكلي للمنظمة مرتبط بالأداء الفردي، أي بأداء كل فرد فيها، و الذي يعبر عنه بالأداء الوظيفي، فالاهتمام بالكل يوجب الاهتمام بالجزء، وهو ما تسعى إليه المؤسسات من خلال معالجة موضوع الأداء الوظيفي على المستوى الإستراتيجي عن طريق الإستراتيجية العامة للموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

تم تعريف كلمة الأداء في معجم اللغة العربية المعاصرة إلى عدة معاني، أولاً: تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق (كالدين)، ثانياً: التمثيل (كأداء الممثل أمام الجمهور)، ثالثاً: تلاوة القرآن، عند إعطاء الأصوات حقها من قبل القراء، رابعاً: طريقة القيام بعمل ما (كالأداء الحكومي)<sup>1</sup>، بينما عرف قاموس أوكسفورد الأمريكي للغة الإنجليزية الحديثة الأداء بأنه الفعل أو عملية التنفيذ، تنفيذ واجب وما إلى ذلك، إنجاز الشخص في ظل ظروف الاختبار، قدرات الآلة كالسيارة أو الطائرة<sup>2</sup>، فيما يعرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي لإدارة الأعمال كلمة الأداء بأي مدى تحقق شركة أو استثمار للأرباح، أي عند تسجيل منظمة ما لأداء عال هذا يعادل ربحاً جيداً، وكذا مدى جودة أو سوء العمل<sup>3</sup>.

يظهر مما سبق تعدد المعاني اللغوية لكلمة الأداء سواء العربية أو الإنجليزية، فكما لاحظنا عند استخدامها في السياق المعاملات المالية عنت التسديد إما دين وإما مستحقات، بينما في مجال الفن عنت عرض الممثل أمام الجمهور، أما بالنسبة للأعمال عنت مدى تحقيق الأرباح ومدى جودة أو سوء العمل، لذا نقول أن كلمة الأداء يحدد معناها المجال أو السياق أو النطاق الذي استخدمت فيه.

<sup>1</sup> عمر، أحمد مختار. "معجم اللغة العربية المعاصرة". الطبعة الأولى، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، مصر: 2008. ص.76-77.

<sup>2</sup> THE Oxford American Dictionary of Current English, Oxford University Press, Inc, New York, United States of America, p.583.

<sup>3</sup> Oxford Business English Dictionary for Learners of English." New York, United States of America: Oxford University Press, 2005. p.403.

أما من الناحية التعريف المصطلحي لكلمة الأداء تعددت التعاريف وفقا لاختلاف وتباين المقاييس والمعايير المعتمدة لدراسة الأداء، حيث وجد أن كلمة الأداء تستخدم على نطاق واسع في جميع مجالات الإدارة، فعلى الرغم من تكرار استخدام الكلمة ، نادرا ما يتم تحديد معناها الدقيق من قبل المؤلفين حتى عندما يكون موضوع المقال أو الكتاب حول الأداء، أين نجد غالبا ما يتم تحديد الأداء أو معادلته بالفعالية والكفاءة ، حيث ساوى منشور صادر عن وزارة الصناعة الفرنسية الأداء بالإنتاج الخفيف ، والقدرة التنافسية ، وخفض التكاليف والقيمة وخلق فرص العمل، والنمو، واستمرار المؤسسات على المدى الطويل، ثم جاء بورغينيون "Bourguignon" واختصر مصطلح الأداء بأنه أحد كلمات "الحقيقية" حيث يضع الجميع المفاهيم التي تناسبهم ، مع ترك السياق يهتم بالتعريف<sup>1</sup>.

حيث نجد أن الاقتصاديين يرون أن الأداء هو إنتاجية، ويرى المحاسبون الإداريون أن الأداء يعبر عن الناتج لمنظمة ما من الناحية المالية ، بينما تعرف إدارة التغيير الأداء بأنه يولد النتائج وتؤكد على أصحاب المصلحة كالمساهمين والعملاء والموظفين، فوفقا لما جاء به ماير "Meyer" وجوبتا "Gupta" هناك خلاف كبير حول ماهية الأداء، إضافة إلى انتشار مقاييس الأداء التي أدت إلى مفارقة في تحديد دقيق لمهيمته، أي أن التحكم التنظيمي يتم الحفاظ عليه من خلال عدم معرفة ما هو بالضبط الأداء<sup>2</sup>. فوفقا لبروفيريو "Profiroiu" ، فإن تعريف الأداء في القطاع العام يتضمن وجود علاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج بحيث يكون الأداء نتيجة ممارسة متزامنة للكفاءة والفعالية وعملية الميزانية المناسبة، كما أن محتوى هذا التعريف نجده في التعريف الذي جاء به لوسيكما ماتى "Lucica Matei" والممثل بيانيا في الشكل<sup>3</sup>(9).

<sup>1</sup>Austin, Robert Daniel. "Business Performance Measurement: Theory and Practice". First ed Cambridge, United Kingdom: Cambridge university press, 2002.p.67.

<sup>2</sup>Samsonowa, Tatjana."Industrial Research Performance Management :Key Performance Indicators in the Ict Industry". Germany: Springer Science & Business Media, 2011.p.22-23.

<sup>3</sup>Elena-Iuliana, Ion, and Criveanu Maria. "Organizational Performance-a Concept That Self-Seeks to Find Itself." *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series.4* (2016): 179-183.p.181.

نجد أن كراوس "Krause" عرف الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق الأهداف أو الإنجاز المحتمل فيما يتعلق بالخصائص المهمة لمنظمة ما لأصحاب المصلحة المعنيين، لذلك يتم تحديد الأداء بشكل أساسي من خلال مجموعة معايير متعددة الأبعاد<sup>1</sup>.

يتضح مما جاء به كراوس في تحديد مفهوم الأداء أنه كان شاملاً من حيث تحقيق الأهداف والتي عبر عنها تعريفه بصفة عامة دون تخصيص، لكن اقتصر أو حصر المفهوم من حيث الاستفادة من هذه الأهداف المحققة على أصحاب المصلحة، أي أن أداء منظمة ما يكون مرتبط بالمعايير الموضوعية من أصحاب المعنيين كما ذكر، والذين قد يكونوا مساهمين، أو مالكين، أو كبار الإداريين فهم في هذه الحالة أولى أصحاب المصالح مصلحة للنتائج والإنجازات المحققة من قبل المؤسسة.

أما هوبر "Hauber" فوصف مصطلح الأداء بمساهمة الأنظمة المحددة (الوحدات التنظيمية ذات الأحجام المختلفة، والموظفين، والعمليات) لتحقيق أهداف الشركة والتحقق منها، في حين عرفه رولستادا "Rolstada" بأنه عبارة عن علاقة متبادلة معقدة بين سبعة معايير للأداء: الفعالية، والكفاءة، والجودة، والإنتاجية، ونوعية الحياة العملية، والابتكار، والربحية أو القدرة على الميزانية<sup>2</sup>. حيث ذكر هوبر في تعريفه بوجود عوامل داخل المؤسسة مساهمتها في تحقيق الأهداف يمثل الأداء، فهو بذلك ربط الأداء بتكاتف كافة عناصر العملية التشغيلية في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، وهو تعريف إلى حد ما يفي بالمفهوم المرجو من المعنى الأساسي للأداء، في حين ربط رولستادا الأداء بعلاقة معايير السبعة المتبادلة فيما بينها، أي مع تحقق هذه المعايير في إطار السياق أو النهج المطلوب يتحقق الأداء، وبالتالي نقول أنه تعريفه لمفهوم الأداء فيه نوع من التعقيد إذا تم الربط بين اكتمال تحقق كافة المعايير التي جاء بها التعريف ومدى تحقق الأداء المطلوب.

أما بالنسبة لغرينغ "Grüning" فيفهم الأداء على أنه قدرة الشركة على تحقيق الأهداف، أي تلبية التوقعات، وبالتالي يتأثر بالنتائج بالمعنى الأوسع والأهداف المقابلة<sup>3</sup>. حيث يستخلص من هذا

<sup>1</sup>Krause, Oliver. **Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-Orientierte Und Geschäftsprozess-Basierte Methode**. Germany: Springer-Verlag, 2006.p.20.

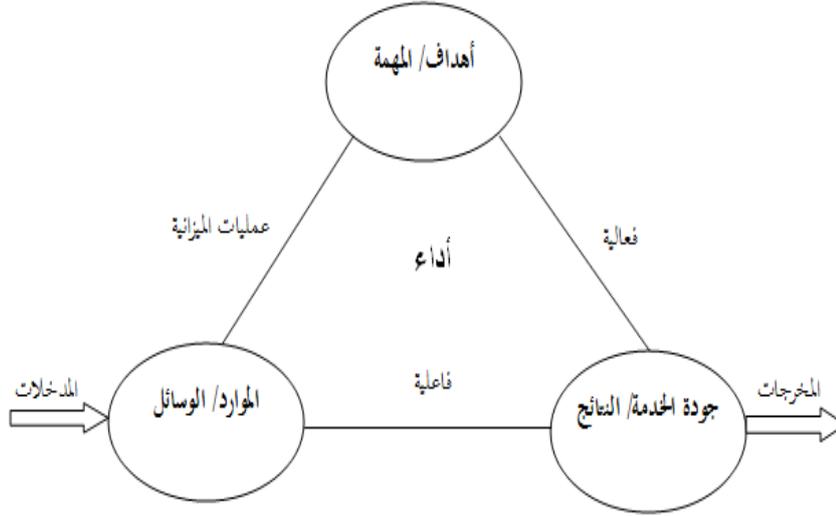
<sup>2</sup>GHALEM, Áta, et al, "**Performance: A Concept to Define! La Performance: Un Concept A Définir!**" LOGISTIQUA 2016 : 9éme colloque international sur la logistique, EST BERRECHID, 2016.p.3.

<sup>3</sup>Grüning, Michael. **Performance-Measurement-Systeme: Messung Und Steuerung Von Unternehmensleistung**. Germany: Springer-Verlag, 2002.p.5.

التعريف أن فهم غرانينغ للأداء جاء أوسع وأشمل، ويمكن من خلاله إدخال كافة العوامل والعناصر التنظيمية التي تعمل المؤسسة على قياس ومراقبة أدائها دون الاقتصار على جانب دون جانب آخر. يتضح مما سبق أن ارتباط أغلب المفاهيم التي تدرس الأداء بالجانب المالي، مهملة باقي الجوانب التنظيمية مقتصرة على أداء جيد يعادل ربح وناتج مالي مرتفع للمنظمة، لكن جاء بيتر دراكر " Peter Drucker" وأكد مناقضا لهذا المنهج بوجود حاجة لتعريف الأداء من الناحية غير المالية حيث يوصي باستخدام "تدقيقات الأعمال" لتوفير رقابة فعالة على الأعمال، أين تشمل هذه التدقيقات قياس مكانة السوق والقدرة على الابتكار، ذلك أن المحاسبة التقليدية غير قادرة على إعطاء المديرين نظام الإنذار المبكر الذي يحتاجونه لاتخاذ قرارات جيدة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن للمرء قياس معرفة المؤسسة بنفس الطريقة التي تقيس بها مخاوف التصنيع<sup>1</sup>، حيث يظهر مما جاء به بيتر دراكر أنه يجب تغيير النظرة الضيقة لمصطلح الأداء والاقتصار على ربطه بالجانب المالي وما تحققه المؤسسات من نتائج مادية محضه، والتوجه إلى تدقيق الأعمال الذي يعالج الجانب الإداري المتعلق بمحددات الإدارة الحديثة كإدارة المعرفة واستراتيجية الموارد البشرية والتسويق الاستراتيجي و ربط هذه العوامل بمعايير أداء تمكن المؤسسة مراقبتها وقياسها وإجراء عمليات التدقيق عليها، والانتقال بذلك إلى تطبيق التحكم التنظيمي، الذي يمثل تمكنا شاملا في مفاصل المؤسسة.

<sup>1</sup>Heller, Robert, Kristin Plante, and Adèle Hayward. **Peter Drucker, The Great Pioneer Of Management Theory And Practice.** Dorling Kindersley New York, 2000.p.8.

الشكل (9): تعريف الأداء ل Matei



المصدر: Elena-Iuliana, et al. Op. Cit. p.181

يبين الشكل (9) أن الأهداف تمثل النتائج المرجوة أو الأهمية التي يسعى الفرد أو المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة لضمان توجيه الجهود نحو تحقيقها، أما الوسائل أو الموارد فتعبر عن الطرق والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف، بحيث يجب أن تكون كذلك هذه الوسائل فعالة وملائمة لتحقيق الأهداف بكفاءة، أما النتائج فتتمثل الإنجازات أو النتائج الفعلية التي تتحقق نتيجة لاستخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، أما العبارة تشير إلى أن الأداء الفعال يعتمد على التناغم بين الكفاءة والفعالية، وعملية الميزانية، يعني ذلك أن تحقيق الأهداف يتطلب استخدام الوسائل بكفاءة أي بتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل استهلاك للموارد، وفعالية أي بتحقيق الأهداف المحددة، وضمان التوازن الملائم بين الموارد والنتائج من خلال إدارة ميزانية مناسبة.

#### المطلب الثاني: مستويات الأداء

قبل التطرق إلى مستويات الأداء، يجب إيضاح المفهوم الذي يعنيه هذا المصطلح ضمن الأدبيات الإدارية، فمصطلح مستويات الأداء لا يقتصر على الجانب الإداري فقط فهو متعلق بكل مفهوم يتعامل مع الأداء، حيث يُتطرق له في معظم الدراسات التي تعالج موضوع الأداء، كأداء الرياضيين، وأداء الطلاب، حتى أن كلمة مستويات تشير في أغلب الأدبيات التي تدرس هذا الموضوع إلى مفهوم الدرجات، أي المستوى الأعلى أو الأقصى أو الجيد ثم المتوسط، ثم الأدنى، إلا أن المفهوم المقصود ضمن دراستنا هو ما جاء به ستيفن ويليامز وريفز "Steven Williams and Rives" بكون مستويات الأداء تعبر عن

العمليات التي تتم مناقشتها وإعادة تمحيصها لأجل تأكيد وصول التغذية الراجعة والمنصفة للموظفين، والتي تسهل تنمية الأفراد وتحسين أدائهم<sup>1</sup>، وعليه يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

### 1-الأداء الفردي:

يعد أداء العمل الفردي قضية مركزية وعاجلة في بيئات العمل المختلفة، ويتم التحقق منها باهتمام واسع في الدوائر العلمية والبحثية، مثل علم النفس التنظيمي والإدارة والاقتصاد، فمراجعة الدراسات حول الأداء الفردي، يمكن ملاحظة أنه لا يوجد تعريف معياري واضح للأداء الفردي، ولكنه يرتبط عادة بالإجراءات والسلوكيات، وكذا النتائج القابلة للقياس التي حققها الموظفون والمتعلقة بالأهداف التنظيمية، فوفقاً لريغو وآخرون "Rego et al" يشير الأداء الفردي إلى مجموعة من سلوكيات الأفراد، أو الإجراءات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يعتبرون مهتمين برغبة يمارسونها وليس مجرد وظيفة لكسب المال أن لديهم مستوى أداء أفضل<sup>2</sup>، بينما نجد تعريفاً موسعاً للأداء الفردي اقترحه دار وآخرون "Dar et al" بكونه نشاطاً يتوقف على قدرة ونجاح الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه، مع مراعاة القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، فهو يؤكد على المعرفة والمهارات والقدرات وسلوكيات الأفراد، كما ذكر الباحثون العديد من العوامل التنظيمية والفردية الفعالة على الأداء الفردي كضغوط العمل، والتحفيز، والتواصل، وأساليب القيادة، ومناخ مكان العمل، والعدالة التنظيمية وما إلى ذلك<sup>3</sup>.

### 2-الأداء التنظيمي:

يرى بعض العلماء أن الأداء التنظيمي هو نتائج سلوكيات ومهام وظيفية محددة خلال فترة زمنية محددة، يجب أن تكون مرتبطة بأداء العمل وقيمة الأداء، كما يعتقد ألبريشت "Albrecht" أن الأداء

<sup>1</sup> زينبي، فريدة. "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي،-دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس-الجزائر -المغرب-". أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسينية بن بوعلي- الشلف، 2013.ص.90.

<sup>2</sup> KERMA, Mokhtar, and Hicham GOURI. "The Role of Knowledge Management in Improving Individual Performance." *Al-Bashaer Economic Journal* 8.2. 903-920.p.905.

<sup>3</sup>CANBEK, Mustafa. "Examining Effects of Role Stressors (Role Ambiguity and Role Conflict) on Intention to Leave, Organizational Identification and Perceived Individual Performance" *international journal of disciplines economics & administrative sciences studies* 3.4 (2017): 363-375.p.365.

التنظيمي ينعكس في سلاسة سير العمل التنظيمي، وتحقيق الاستراتيجيات، واستخدام الموارد، كما ينعكس كذلك في نفس الوقت على كمية وكفاءة المهام المنجزة خلال فترة معينة، كما جادل بعض العلماء بأن الأداء التنظيمي لا يأتي فقط من الابتكار التكنولوجي، ولكن أيضا بشكل أساسي من عناصر داخل النظام التنظيمي، مثل تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وإدارة الموارد، ونموذج المبيعات، ونموذج الاتصال، والابتكار التنظيمي، وما إلى ذلك<sup>1</sup>، في حين نجد أن كراك وآخرون " Kraak et al " اعتبروا الأداء التنظيمي بناء وليس مفهوما، بحيث يتطلب جمع بيانات دقيقة بنموذج منهجي وأفكار نظرية أو استنتاج مجرد لإنشاء مؤشرات أداء لشرح الأداء التنظيمي، بينما ذكر تشوانغ وآخرون " Chuang et al " أنه تم فهم الأداء التنظيمي بشكل عام على أنه تركيز نتائج وتأثيرات الوظائف التنظيمية المختلفة لتعكس تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

كما اقترح باسولونج " Pasolong " أن الأداء التنظيمي هو العمل الذي أنجزه الموظفون أو مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة، في إطار سلطة ومسؤولية كل منهم في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة وفق القوانين والقيم المعمول بها والقيم والأخلاق<sup>3</sup>. وبالتالي يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو سلوكيات تعبر عن مختلف الأعمال الوظيفية المنجزة من قبل الموظفين داخل المؤسسة وفقا لأهداف مسطرة مسبقا .

### 3- الأداء المؤسسي:

عرف أرمسترونغ "Armstrong" الأداء المؤسسي بأنه عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها، والتي تستوجب فهم مشترك بين المديرين ومرؤوسيهم بخصوص ما يجب تحقيقه، وكذا إدارة الموظفين وتطويرهم بطريقة تزيد من احتمالية بلوغ الهدف على المدى القصير والطويل<sup>4</sup>،

<sup>1</sup>Shen, Zhifeng, et al. "The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data." *Sustainability* 14.6 (2022): 3330.p.4.

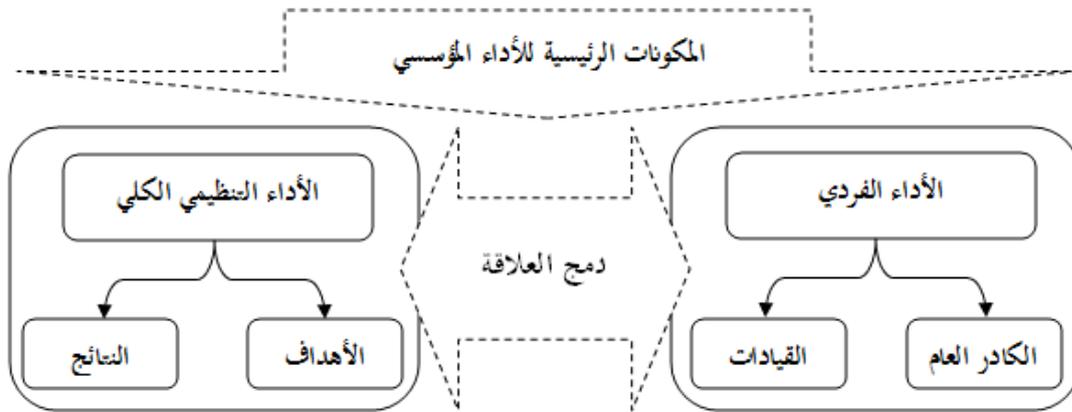
<sup>2</sup>Huang, Ling-Chuan, Ming Gao, and Ping-Fu Hsu. "Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry." *Ekoloji* 28.107 (2019):241-237.p.238.

<sup>3</sup>Silitonga, P Eddy Sanusi, Djoko Setyo Widodo, and Hapzi Ali. "Analysis of the Effect of Organizational Commitment on Organizational Performance in Mediation of Job Satisfaction (Study on Bekasi City Government)." *International Journal of Economic Research* 14.8 (2017): 75-90.p.80.

<sup>4</sup>Alsaqala, Ahmed Hashem, Hameed Ali Ahmedb, and Fareed Hussein Ahmedc. "Time Management Strategy and Its Impact on T. Distinguished Instituti Onal Performance: An Exploratory Study on

بالإضافة لكونه مجموعة من العمليات لمساعدة المؤسسات فهو يمثل كذلك قدرة المؤسسة على التدريب الجيد باستمرار للخريجين ذوي المهارات العملية والنظرية والفكرية من أجل أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يشملون الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع ، وكذا الحكومة وأرباب العمل والصناعة بشكل عام<sup>1</sup>. فكون الأداء المؤسسي أحد العناصر الإنتاجية، وارتباط الإنتاجية بالعنصر البشري، مكن هذا من تحديد علاقة عدة أبعاد متداخلة تعبر عن الإنتاجية والتي تمثلت في: أولاً: العمل المؤدى من قبل العامل، وفهمه لدوره ومدى إتباعه للتعليمات التي تصله من الإدارة من خلال المشرف إليه، ثانياً: الإنجاز المحقق من قبل العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، ثالثاً: سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل ، وإحساسه بالانتماء إليه، رابعاً: سلوك العامل مع زملائه ومرؤوسيه ومدى تحليه بروح الفريق، خامساً: حالة العامل النفسية التي من حيث الرغبة في العمل ، و مدى إتقانه له وكذا السعي إلى تطويره<sup>2</sup>.

### الشكل (10): يمثل أبعاد الأداء المؤسسي



المصدر: El Araby, and Noor. Op. Cit. p.125

يوضح الشكل (10) المبين أعلاه أن الأداء المؤسسي لا يعبر عنه عناصر الموارد البشرية فقط، بل يشمل أداء الأفراد على المستوى الجزئي ، وكذا أداء الوحدات الفرعية والتي تمثل الأهداف الثانوية على المستوى

a Number of Employees of the University of Baghdad." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 14.7 (2020): 281-295.p.285.

<sup>1</sup>Mbore, Clement Karani, Jane Sang, and Joyce Komen. "Management Control System, Organizational Processes and Institutional Performance of Technical Training Institutions in Kenya." *International Journal of Research in Business Social Science* 8.6 (2019): 229-239.p.230.

<sup>2</sup>Alsaqala, Ahmed Hashem. Op. Cit. p.285.

المتوسط، ثم أداء المؤسسة والذي يمثل الأهداف القطاعية على المستوى الكلي للمنظمة وبالتالي ، يعبر عن مفهوم الأداء المؤسسي بمزيج مكون من ثلاث أبعاد مختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي:

يوفر الموظف الفعال للمنظمة فرصة جيدة في السوق العالمية خاصة عندما يتم تعزيز رضا الموظفين والعملاء بالإضافة إلى أن الموظفين سعداء بعملهم، كما أن المؤسسات في حاجة إلى تحفيز الموظفين لزيادة أدائهم بشكل صحيح ، مما يشير إلى العلاقة القوية بين رضا الموظفين والأداء، حيث أشار كامبل وآخرون "Campbell et al" إلى أن الأداء يتعلق بما تلتزم به المؤسسة وكيف يعمل الموظفون نحو الالتزام، كما يعد أداء الموظف في هذا العصر التنافسي أحد المصطلحات الحيوية التي توليها كل منظمة اهتماما خاصا وتسعى جاهدة للحصول على موظفين ذوي أداء عال لزيادة كفاءتهم التنظيمية باستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمكافأة والتدريب والتمكين والتحفيز<sup>2</sup>.

عرف مانغكونيجارا "Mangkunegara" الأداء الوظيفي بكونه نتيجة للعمل نوعيا وكميا المحقق من قبل الموظف في إطار عمله بناء على المسؤولية الممنوحة له، حيث يستخلص من ذلك أن الأداء الوظيفي هو نتيجة العمل المعطى<sup>3</sup>، في حين يرى غريفين "Griffin" أنه يمكن تعريف مصطلح الأداء الوظيفي على أنه فعل إكمال مهمة معينة<sup>4</sup>.

كما عرف ماكلوي وكامبل وكوديك "McCloy, Campbell and Cudeck" الأداء الوظيفي على أنه يمثل سلوكيات أو أفعال ذات صلة بأهداف المؤسسة، كما يرى كامبل "Campbell" أن الأداء الوظيفي هو سلوك تم إثباته أو شيء يقوم به الموظف للأداء التنظيمي ويتم تقييمه من خلال التشغيل نتيجة الأداء ودوران وحجم المبيعات والدخل وأرباح المساهمين المعلنة والجودة فضلا عن كمية الخدمة، لذا

<sup>1</sup>El Araby, Mohamed Awad, and Noor el Dien Salem Ayaad. "Dilemma of Institutional Performance Assessment in Governmental Sector: A Proposed Kpis Model." *Journal of Humanities Applied Social Sciences* 2.2 (2020): 115-139.p.125.

<sup>2</sup>Faeq, Muhammed "Performance Evaluation Criteria Development Process for Academic Staff at Universities." *Black Sea Journal of Management Marketing* 1.1 (2020): 5.59-70.p.60.

<sup>3</sup>Rukmana, Haris Dwi, Sopia M Pd MM, and Elfia Nora SE. "The Impact of Organization Communication on Employee Performance through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia." *KnE Social Sciences* (2018): 211-227.p.112.

<sup>4</sup>Luqman, MS, et al. "Effect of Organizational Climate Upon the Job Performance of Instructors' Physical Education." *Pedagogy of physical culture* 24.2 (2020): 72-76.p.73.

لا يمثل مصطلح الأداء الوظيفي مفهوماً واحداً فقط، بل يمثل مفهوم مرتبط بالعديد من وجهات النظر التي تحتوي على أكثر من نمط واحد من السلوك، فمثلاً، تنتج المؤسسات الخدمية سلعا غير ملموسة ويتم توقع جودة الخدمات إلى حد كبير من خلال الأداء الفوري لموظفي الخدمة، وبالتالي يمكن استنتاج أن الأداء الوظيفي هو ناتج يتم الحصول عليه بسبب جهود الموظفين<sup>1</sup>.

بينما عرفه شارما "Sharma" بأنه يتمثل في النتائج التي يحصل عليها الأشخاص في الوظيفة و كذا كافة الأفعال الصادرة عن الموظفين والتي تؤثر على هذه النتائج، كما أنه يجسد النتائج المنبثقة عن الوظائف في المؤسسة، و الإجراءات التي تنتج تلك النتائج<sup>2</sup>.

فيما عد فيسويسفاران وأوناس "Viswesvaran and Ones" الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن سلوكيات ناتجة عن أعمال ذات صلة بالأهداف التنظيمية، يسيطر عليها الفرد، و تكون قابلة للقياس والتسجيل، وملاحظة، أما أوبلر و آخرون "Oppler et al" فيرى أن الأداء الوظيفي هو السلوكيات نفسها وليست نتيجة للسلوكيات، وهذا يدعمه موتو ويدلو وآخرون "Motowidlo et al" في تعريفهم للأداء الوظيفي بكونه يعبر عن سلوكيات وليس نتائج، مع وجود صلة بين السلوكيات وأهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

بينما عرفه آخرون بكونه سلوك الموظف عندما يقوم بعمل أو مهمة، أو شيء أو نتيجة ينتجها الموظفون في المؤسسة، أين يتضمن أداء الموظف تحقيقه كافة المتطلبات والتوقعات وفقا للوائح المؤسسة، كما يعبر عن نتيجة القدرة والجهد المبذول من الموظفين مع تصورهم للمهمة المناطة بهم<sup>4</sup>.

أما وفقا لباندي "Pandey"، فالأداء الوظيفي هو الإجراءات والسلوك والنتائج القابلة للتطوير التي يشارك فيها الموظفون أو يحققونها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها، حيث يتأثر الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>Abdullah, Alkhalil Adeb, and Hooi Lai Wan. "Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance." *International Review of Management Business Research* 2.4 (2013): 1085-1091.p.1087.

<sup>2</sup>Abdul, Fazely Sattar, "Study on Job Perception, Job Performance and Job Satisfaction of Teachers of State Agricultural Universities in Karnataka." A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Agricultural extension, University of Agricultural Sciences, GKVK, 2016.p.10.

<sup>3</sup>Khuong, Mai Ngoc, Vu Hai Yen, and Finance. "Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance--a Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam." *International Journal of Trade, Economics* 7.2 (2016): 31-37.

<sup>4</sup>Hee, Ong Choon, et al. "Exploring the Impact of Communication on Employee Performance." *International Journal of Recent Technology Engineering* 8.3 (2019): 654-658.pp.654-655.

في مكان العمل بالعوامل التنظيمية والفردية، في حين وصفه بينغ "Peng" بأنه مقدار العمل بالإضافة إلى جودة وكمية المخرجات ، أو بشكل أكثر شيوعاً فيما يتعلق بمدى أداء الموظف للمهام الموكلة إليه في مكان العمل.<sup>1</sup>

كما نجد أن ماكونيل "McConnell" عرف الأداء الوظيفي على أنه إنجاز يمكن أن يكون عملياً وقابل للقياس، في حين عده بوبوفيتش "Popovich" بالظاهرة المعقدة تحكمها متغيرات متنوعة<sup>2</sup>. من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن أغلبها اتفقت على كون الأداء الوظيفي يمثل إنجازاً أو إكمال عمل معطى يحقق أهداف المؤسسة، إذا استثنينا تعريف غريفين "Griffin" الذي جاء جد مقتضب معبراً عن الأداء الوظيفي لغويًا أقرب منه إلى الجانب المصطلحي، كما يظهر التباين بين هذه التعاريف من خلال الدقة في معالجة المفهوم من عدة نواحي وعدم الاقتصار على الجانب العملي الملموس، حيث نجد باندي "Pandey" و كامبل "Campbell" و فيسويسفارن وأوناس "Viswesvaran" و Ones and ربطوا الأداء الوظيفي بالإضافة إلى العمل والإنجاز المؤدى والنتائج المتحصل عليها، وسلوكيات الموظف، كما عبر عن ذلك كل من ماكلوي وكامبل وكوديك "McCloy, Campbell and Cudeck" بقولهم "على أنه يمثل سلوكيات أو أفعال ذات صلة بأهداف المؤسسة"، بينما اقتصر الآخرون على حصره في إنجاز الأعمال المعطاة أو إكمال مهام معينة، في حين أن تعريف الأداء الوظيفي على معايير المؤسسات التي تنتهج أساليب الإدارة الحديثة يشمل نطاقاً واسعاً من المفاهيم التي تركز على الفرد ومهاراته ومعارفه وقدراته على الإبداع والابتكار ومدى تمكنه من الحصول على المعرفة وتجسيدها، ثم نقلها وإيصالها للغير لضمان الحفاظ عليها.

وعلى ضوء ما سبق تتضح الصورة للمفهوم الأشمل للأداء الوظيفي، أين يمكننا تعريفه بأنه تفاعل بين الأعمال المنجزة الملموسة وغير الملموسة والسلوكيات الصادرة عن الموظفين في المؤسسة ومدى قدراتهم لاستغلالهم مهاراتهم ومعارفهم للإسهام في تحقيق نتائج تعبر عن أهداف المؤسسة المسطرة.

<sup>1</sup>Ratia, Lineo Rosina, and Sule Erdem Tuzlukaya. "The Relationship of the Dimensions of Job Satisfaction to Job Performance: A Case Study of a Multinational Company in Lesotho." *Journal of Research in Emerging Markets* 1.3 (2019): 8-19.p.9.

<sup>2</sup>Rehman, Muhammad Safdar. "Impact of Job Analysis on Job Performance: A Study of Public Sector Organizations of Pakistan.", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences, NATIONAL UNIVERSITY OF MODERN LANGUAGES ISLAMABAD, 2009.pp.57-58.

### المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

تشمل محددات الأداء الوظيفي عدة جوانب تؤثر في الأداء العام للموظف، ناهيك أنها تهدف إلى تحديد مدى تحقيق الموظف لأهدافه ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، في حين تمثل أبعاد الأداء الوظيفي مجموعة من المعايير والمقاييس التي يقاس ويقيم من خلالها أداء الموظفين في محيط عملهم، كما أنه تشكل إطاراً يساعد في تحديد مدى تحقيق الموظف لأهدافه والمساهمة في نجاح المؤسسة.

### المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي:

أشار بلومبرج وبرينجل "Blumberg and Pringle" إلى أن معظم الأدبيات السالفة ركزت إما على المسائل المتعلقة بالتركيز على القدرات (مثل المعرفة أو الذكاء أو مستوى التعليم)، و مسائل الرغبة أو الاستعداد للعمل (مثل الدافع أو الرضا أو الموقف أو المشاعر)، كما أشارا إلى أن وجود اتجاه بحث حديث مهم أيضاً للنظر فيه وهو فرصة للأداء ، والتي تدرس ظروف العمل مثل المعدات والمواد وتصرفات زملاء العمل وسلوك القائد والتوجيه والسياسات التنظيمية والقواعد والإجراءات والمعايير والمعلومات ، وعلى هذا الأساس اقترح كل من بلومبرج وبرينجل "Blumberg and Pringle" أن الفهم الشامل لأداء العمال يستلزم توليف جميع هذه الأبعاد الثلاثة القدرة والرغبة وفرصة الأداء كما هو مبين بالشكل (11)<sup>1</sup>.

### 1- القدرة على الأداء (Capacity to perform):

في الإدارة الإستراتيجية ، يشير مصطلح "القدرة" إلى القدرة على أداء وظيفة أو نشاط بشكل محكم، وهو ما يعني القدرة لتلبية الحد الأدنى من معايير الوظائف المقبولة، فعند اكتساب الفرد أو المؤسسة الخبرة في نشاط ما فإن القدرة على أداء هذا النشاط في المستقبل مرة ثانية تميل إلى التحسن ، لاسيما في وقت مبكر من تطوير القدرة، كما عرف ماريام وابستار "Merriam Webster" القدرة على أنها جودة أو حالة القدرة، حيث يتم تعريف كلمة "قادر" على أنها لها سمات (كقوة جسدية أو عقلية) مطلوبة

<sup>1</sup>Kezar, Adrianna "Departmental Cultures and Non-Tenure-Track Faculty: Willingness, Capacity, and Opportunity to Perform at Four-Year Institutions." *The Journal of Higher Education* 84.2 (2013): 153-188.p.155.

للأداء أو الإنجاز، كما يشير هذا التعريف إلى أن القدرات والأنشطة المرتبطة بها يمكن أن تكون عقلية وكذلك جسدية<sup>1</sup>.

كما أن القدرة على الأداء تتعلق بالدرجة التي يمتلكها الفرد المهارات والقدرات والمعارف والخبرات ذات الصلة بالوظيفة، حيث أنه إذا كان الموظف لا يعي ما يفترض القيام به وكيفية القيام بذلك، فلن يكون من الممكن تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي<sup>2</sup>، كما يمكن اعتبارها القدرات الجسدية والمعرفية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بفعالية، و المتمثلة في قدرة الفرد وصحته وذكائه وما إلى ذلك<sup>3</sup>.

بينما نجد أن هوير وآخرون "Hoyer et al" عرفوا القدرة على الأداء على أنها مدى امتلاك الأفراد للموارد اللازمة لتحقيق نتيجة، حيث أنها تتأثر بالموارد المالية والمعرفية والعاطفية والمادية والاجتماعية والثقافية<sup>4</sup>.

### 2- الاستعداد للأداء:

مفهوم الاستعداد مشتق من كلمة "إرادة" أين عرّف عدد من الباحثين كأرياني وآخرون "Ariani and al" مشاركة الموظفين، خاصة القوة، على أنها الاستعداد، كما قسم روبنسون "Robinson" الموظفين إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى وهم الموظفون المستعدون للأداء، والذين يعملون بشغف ويشعرون بعلاقة عميقة مع منظماتهم، أما الفئة الثانية فهم الموظفون الذين هم غير مستعدين للأداء ولا يقدمون أي مساهمة فعالة في نجاح منظماتهم ويقومون بتضييع الوقت فقط، وليس لديهم أي فعالية وشعور اتجاه عملهم، أما الفئة الثالثة فهم الموظفون غير مستعدين للأداء بشكل نشط، والذين ليسوا فقط غير سعداء في مكان عملهم ولكن أيضا يتصرفون وفقا لشعورهم بالتعاسة والحيرة مما يؤثر ذلك سلبا على أداء الموظفين الذين هم أكثر استعدادا للأداء والذين يساهمون بشكل أكبر في النجاح التنظيمي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Helfat, Constance E, and Margaret A Peteraf. "Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities." *Strategic management journal* 36.6 (2015): 831-850.p.9.

<sup>2</sup>Konopaske, Robert, John M Ivancevich, and Michael T Matteson. "Organizational Behavior and Management", Tenth Edition. New York, EUA: McGraw-Hill Education 1990.p.111.

<sup>3</sup>Van Yperen, Nico W, and Edward Orehek. "Achievement Goals in the Workplace: Conceptualization, Prevalence, Profiles, and Outcomes." *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71-79.p.72.

<sup>4</sup>Baumhof, Robert, et al. "Which Factors Determine the Extent of House Owners' Energy-Related Refurbishment Projects? A Motivation-Opportunity-Ability Approach." *Sustainable Cities and Society* 36 (2018): 33-41.p.35.

<sup>5</sup>Raza, Ali, Wan Shakizah Wan Mohd Noor, and Muhammad Fareed. "Mediating the Role of Employee Willingness to Perform between Career Choice and Employee Effectiveness (Case Study in Public

في حين عرف الاستعداد للأداء برغبة المدير في أداء مهام إدارة الموارد البشرية، حيث أنه في حين يكون بعض المديرين متحمسين للحصول على مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، يشعر الكثيرون أن هذه المهام تم إلقاؤها عليهم وبالتالي يترددون في المشاركة، كون أن دور إدارة الموارد البشرية غالباً ما لا يتم تضمينه في أداء المديرين التنفيذيين، إذ غالباً ما يتم تقييمهم على تحقيق الأهداف المتعلقة بالأرباح أو المبيعات وليس في المجالات المتعلقة بإدارة الأفراد، كما يتم التعامل مع قضايا إدارة الأفراد بجدية أقل من أهداف الإنتاج أو الخدمة، وهو الأمر الذي يفسر ضعف نتائج تنفيذ إدارة الموارد البشرية كون المديرين لم يروا أو يشعروا بفوائد تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية حتى لو كانت موجودة<sup>1</sup>، كما يشمل مفهوم الاستعداد للأداء الخصائص النفسية للعمال التي تؤثر على درجة ميل العمال لأداء مهامهم كدافع الإنجاز، والعاطفة، والتعاون، والمواقف والمعايير والقيم<sup>2</sup>.

كما أن الاستعداد للأداء يتعلق كذلك بالدرجة التي يرغب فيها الفرد في بذل جهد لتحقيق الأداء الوظيفي، إذ يطلق عليه بمصطلح آخر الدافع، إذ لن يؤدي أي مزيج من القدرات والفرصة إلى أداء عال في غياب مستوى معين من الدافع أو الاستعداد للأداء، فمن من منظور إداري، من المهم إدراك أن وجود الدافع في حد ذاته، إلى جانب القدرة والفرصة على الأداء، لا يضمن مستويات أداء عالية، حيث يتوقف الأداء عن الاتجاه الذي يسلكه الموظف بالرغم من وجود الدافع، حيث أنه إذا كان الاتجاه عكس ما ترغب فيه الإدارة تكون النتائج عكس ما ترموا إليه أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

أما وفقاً لروبينس وجادج "Robbins and Judge"، فإن لاستعداد للأداء ناتج عن التحفيز المنطوي على العمليات التي تفسر شدة الفرد وتوجيهه واستمراره في الجهد نحو تحقيق الهدف، بحيث يكون الاستعداد للأداء يمثل الطريقة التي يرغب فيها المدبرون في إنجاز العمل<sup>4</sup>.

---

Sector Universities of Pakistan)." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11.1 (2020): 33-373-389.p.377.

<sup>1</sup>Bos Nehles, Anna C,et al,Op. Cit.p.6.

<sup>2</sup>Van Yperen, Nico W, and Edward Orehek. "Achievement Goals in the Workplace: Conceptualization, Prevalence, Profiles, and Outcomes." *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71-79.p.72.

<sup>3</sup>Konopaske, Robert,et al,Op.Cit.p.p.113.

<sup>4</sup>Ackah, David , and Researches. "The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana." *Global Journal of Management Studies* 1.5 (2014): 291-310.pp.291-292.

### 3- الفرصة للأداء:

وفقا لهوير وآخرون "Hoyer et al" يمكن تعريف الفرصة على أنها مدى وجود أو عدم وجود قيود خارجية تقيد سلوك معين، حيث أن الفرصة تتأثر بعدة عوامل كالوقت، والإلهاء، والتعقيد، والكمية، والتكرار، والتحكم في المعلومات<sup>1</sup>، في حين عدها آخرون أنها تدرس ظروف العمل مثل المعدات والمواد وتصرفات زملاء العمل وسلوك القائد والتوجيه والسياسات التنظيمية والقواعد والإجراءات والمعايير والمعلومات، كما أنها تتعلق بمفهوم الحرية الأكاديمية والاستقلالية والمساواة في العمل<sup>2</sup>، وهذا يوافق إلى حد ما التعريف الذي يعبر عن الفرصة للأداء بأنها تشير إلى مساعدة أو إعاقة الأحداث والجهات الفاعلة التي لا يمكن السيطرة عليها في بيئة الفرد كظروف العمل، وتصرفات زملاء العمل، وسلوك القائد، والسياسات التنظيمية<sup>3</sup>.

أما نُوي "Noe" فصاغ تعريفه على أن الفرصة للأداء تمثل مدى تزويد المدرب بالخبرات التي تسمح بتطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة من البرنامج التدريبي أو البحث عنها بنشاط، حيث أنه غالبا ما تؤثر دوافع المتدربين وبيئة العمل على فرصة الأداء، كما أوضح كل من ماي و كاهنويلر "May and Kahnweiler" أنه يجب توفير الفرص من قبل المدربين للمتدربين لإظهار التدريبات المفيدة وذات الصلة بمحتوى التدريب الذي يعمل على نقله، إذ أن المتدربين هم في حاجة إلى تحمل المسؤولية الفردية لاكتشاف التدريبات التي تمكنهم من الاستفادة بشكل فعال من المهارات التي تم اكتسابها مؤخرا، كما جادل ترايسي وتوز "Tracey and Tews" بأنه يجب توفير فرص للمتدربين للأداء من أجل ضمان فعالية التدريب الذي يساعد في صقل معرفتهم، حيث كشفوا أن برامج التدريب لن تكون مفيدة إذا لم يتم منح المتدربين أنفسهم فرصا للأداء في بيئة العمل<sup>4</sup>، في سياق ما جاء به كل من نُوي "Noe" ماي وكاهنويلر "May and Kahnweiler" ترايسي وتوز "Tracey and Tews" الذين ربطوا مفهوم الفرصة للأداء بالمتدربين والمدربين تشير الفرصة للأداء كذلك إلى المدى الذي يتم فيه تزويد المدرب بخبرات

<sup>1</sup>Baumhof, Robert, et al. Op.Cit.p.35.

<sup>2</sup>Kezar, Adrianna. Op.Cit.p.155.

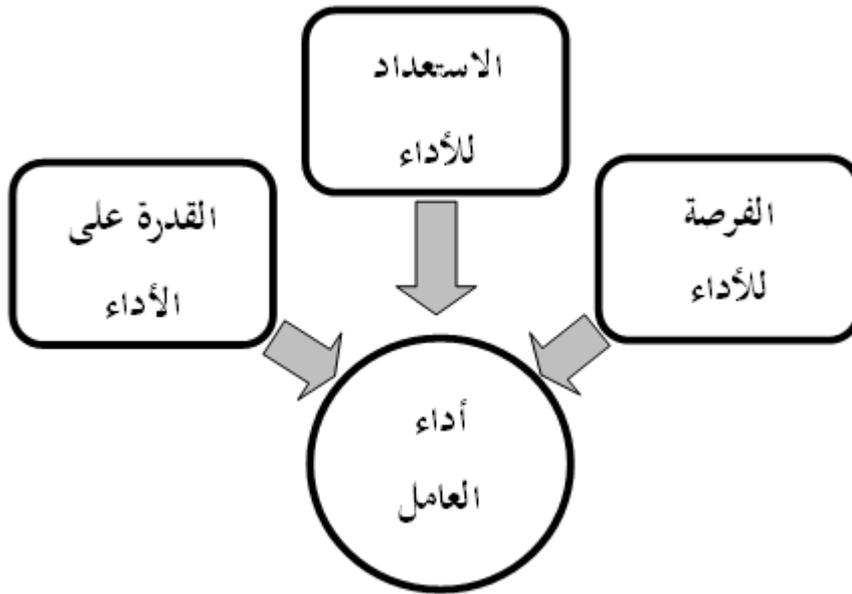
<sup>3</sup>Van Yperen Nico W et al. Op.Cit.p.72.

<sup>4</sup>Alias, Saiful Anuar, et al. "The Influence of Work Environment Factors to the Effectiveness of Training among Civil Service Employees in Malaysia." *International Journal of Academic Research in Business Social Sciences* 7.4 (2017): 1081-1097.p.1084.

عمل ذات صلة بالمهام التي تم تدريبه عليها أو الحصول عليها بنشاط ، كما يشير الباحثون دائما إلى أن نقص الفرص يؤدي إلى انخفاض الأداء ويشكل عائقا أمام النقل الفعال<sup>1</sup>.

ومما يوضح الأهمية البالغة للبعد الثالث للأداء الوظيفي ما أثبتته الدراسات والبحوث على أن أداء ممارسات الموارد البشرية ورغم وجود القدرة والاستعداد لا يمكنه الوصول إلى تحقيق الأداء بشكل فعال، إلا إذا قامت المؤسسات بتزويد أفرادها بالفرص المناسبة لاستخدام مهاراتهم، حيث تتمثل هذه الفرص في البيئية أو الآليات السياقية التي تمكن من العمل، حيث توفر بيئة العمل الدعم والسبل اللازمة لتحقيق الأداء، ويتم تفعيل الفرصة لبيئة العمل الفورية للفرد باستخدام عمليات القيادة وتصميم الوظيفة، و الفرد مقابل النظام الملئم ، والقيود الظرفية<sup>2</sup>.

الشكل(11) يمثل أبعاد الأداء الوظيفي لبومبيرج و برينجل "Blumberg and Pringle"



المصدر: Kezar, Adrianna. Op.Cit.p.156

يوضح الشكل(11) المبين أعلاه اقتراح بلومبيرج وبرينجل "Blumberg and Pringle" بأن الفهم الشامل لأداء الموظفين يستلزم تجميعا لأبعاد الأداء الثلاثة – القدرة، والاستعداد أو الرغبة، وفرصة الأداء.

<sup>1</sup>Madagamage, GT, BNF Warnakulasooriya, and HVA Wickramasuriya. "Factors Influencing Motivation to Transfer Training: An Empirical Study of a Government Sector Training Program in Sri Lanka." *Tropical Agricultural Research* 26.1 (2014): 12-25.pp.14-15.

<sup>2</sup>Bos Nehles, Anna et al. Op.Cit.p.5.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

يتجلى من المفهوم المستخلص في تعريف الأداء الوظيفي انطوائه تحت ثلاث محددات اتفقت عليها أغلب الدراسات والمتمثلة في إدراك الدور، والقدرة، والجهد المبذول، والتي تأتي على تفصيلها في ما يلي:

1- إدراك الدور:

يصف نورمان وآخرون "Norman et al" الإدراك بأنه عملية التي يختار من خلالها الأفراد وينظمون ويفسرون التحفيز الحسي إلى صورة متماسكة وذات مغزى بالنسبة للغير ، فهي عملية يتم تنظيمها وتعديلها مع نضوج الفرد، حيث أن لإدراك المهام والأداء أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يعد إدراك دور الأفراد وأدائهم أمرا جوهريا للبقاء و تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها، كما يمكن أن يكون لإدراك المهام الوظيفية تأثير واضح على الأداء الوظيفي كما جادل بذلك جيبسون وآخرون "Gibson et al"<sup>1</sup>.

كما عُبر عن إدراك الدور بأنه مجموعة من وجهات النظر، والمواقف، والتفاهات، والمقاربات، أو التوقعات التي تتعلق بحالة ومكانة فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، في حين عبر ليفنسون "Levinson" عن إدراك الدور وتحقيقه بكونه تعبير مشترك عن البعد النفسي للفرد والبعد الاجتماعي التنظيمي الذي يعمل فيه ، كما أنه يتأثر بعدة عوامل ، كالتعليم الرسمي ، والتدريب على الدور ، وتجارب الصغر ، والشخصية<sup>2</sup>.

بينما نجد أن آخرين عبروا عنه من جانب آخر أكثر تخصيص ودقة بكونه يعبر عن التوافق بين الجهد الذي يبذله الفرد من وجهة نظر المشرف المباشر للمهمة التي ينبغي القيام بها، وكذا وصف الشخص للحقوق والصلاحيات التي يتمتع بها ، فضلا عن الالتزامات والمسؤوليات التي يجب القيام بها بشأن الدور

<sup>1</sup>Ovwigbo, BO "Role Perception and Performance of Agricultural Extension Agents in Maize Marketing in Delta State, Nigeria." *Journal of Biology, Agriculture Healthcare* 5.15 (2015): 7-13.p.8.

<sup>2</sup>Grobgeld, Esther, et al. "Role Perception among Faculty Members at Teacher Education Colleges." *Australian Journal of Teacher Education* 41.5 (2016): 78-98.p.79.

أو المهمة التي يتم تنفيذها ، حيث يمكننا قياسه من خلال أربعة معايير: إدراك التوصيفات الوظيفية ، و إدراك فهم المهام ، و المشاركة في المؤسسة ، و فهم الأوامر<sup>1</sup> .

من المفاهيم السابقة يظهر أن إدراك الدور يعبر عن الفهم الحسي والاجتماعي للفرد أو الموظف لمكانته داخل المؤسسة ومدى إلمامه بالمهام الوظيفية المسندة له، مع تكريسه لكافة إمكانياته وقدراته تمكنه من إحراز أداء وظيفي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-القدرة (Ability):

وفقا لهاوبهايلي " HopeHailey et al " يتم تعريف القدرة على الأداء على أنها الكفاءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بنجاح في أرضية العمل، حيث أظهرت النتائج المسجلة ضمن الدراسات التي أجريت على إدارة الموارد البشرية أن هناك آثار ضارة لممارسات المديرين التنفيذيين الذين لديهم قدرات غير كافية في إدارة الموارد البشرية، وهو الأمر الذي علق عليه كل من بروستر ولارسن " Brewster and Larsen " من وجهة أخرى بوجود خطر في تخصيص مسؤوليات الموارد البشرية للمديرين المباشرين الذين لا علاقة لهم بالتشريعات المعمول بها ولا يعيرون اهتماما بعلاقة الإدارة بالعمل النقابي، أو حتى فض النزاعات بطرق سلسلة دون تعريض الإدارة إلى تكاليف هي في غنى عنها، وهو الأمر الذي يستدعي الحاجة إلى وضع مخطط تدريب مستمر ومنهجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> .

كما يشير روبنز "Robbins" إلى أن القدرة تمثل قدرة الشخص في العمل ، والتي تشكلت من بين أمور أخرى من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية وأخلاقيات العمل، يشتهر في هذه القدرة على أنها عملية إثراء قدرة الشخص على العمل<sup>2</sup> ، أما ستيفن روبينز " Stephen Robbins " عدها قدرة الأفراد

<sup>1</sup>Elisa, Zhalfa Putri, Septa Diana Nabella, and Dewi Permata Sari. "The Influence of Role Perception, Human Resource Development, and Compensation on Employee Performance Universitas Ibnu Sina." *Enrichment: Journal of Management* 12.3 (2022): 1606-12.p.1608.

<sup>1</sup>Bos Nehles, Anna C, Maarten J Van Riemsdijk, and Jan Kees Looise. "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the Amo Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' Hrm Implementation." *J Human resource management* 52.6 (2013): 861-877.p.4.

<sup>2</sup>Yusuf, Ria Mardiana "The Effect of Employee Ability, Hospital's Ethic and Leadership on Job Satisfaction through Employee Commitment: A Study on an Indonesian Type a Government Hospital." *Journal of Management Development* (2018).p.6.

على تنفيذ مهام مختلفة في وظائف معينة، أما ثوها "Thoha" يصفها بأنها أحد عناصر النضج المتعلقة بالمعرفة أو المهارات التي يمكن الحصول عليها من التعليم والتدريب والخبرة<sup>1</sup>.

في حين نجد أن القدرة في المفهوم الذي صاغه سان "Sen" تعبر عن القدرة على تحقيق فعل أو شيء معين يسمى الأداء، أين تشكل قدرات الفرد معا مجموعة قدراته، كما يمكن اعتبار مجموع القدرات على أنها مجموعة من نواقل الوظائف يمكن للفرد أن يختار منها منحها يستطيع تحقيقه ، حيث أن هذا الاختيار لهذا المنحى يتأثر بالعوامل الفردية والاجتماعية ، على غرار كيفية تأثير هذه العوامل في تكوين قدرات الفرد، وبالنتيجة لما ذكر يمكن للفرد أن يستمد قدرا من المنفعة من خلال الوظائف المحققة<sup>2</sup>.

### 3- الجهد المبذول:

عبر كل من يو ونيل "Yeo and Neal" عن الجهد المبذول بمقدار الموارد المكرسة من قبل الموظف لأجل مهمة وظيفية، حيث وجد أن جهد الموظف هو سابقة إيجابية لأداء الموظف وسلوك يمثل مدخلات من الأداء الإداري والعمل ، في حين أن الأداء هو نتيجة لهذا السلوك كما جاء بذلك كريستن وآخرون "Christen et al."<sup>1</sup>.

كما أن ارتباط الجهد المبذول من قبل الموظف بالأداء المحدد واعتباره سلوك تفضي مخرجاته إلى نتائج ، مكن شاد وآخرون "Chad and al" من استنتاج تعريف يصف الجهد المبذول بمدى صعوبة محاولة العمال أداء وظائفهم ، والتي تشمل توجيه تكريسهم لجهودهم ومقدار شدة جهدهم ومدة مثيرتهم فيه<sup>2</sup>. ووفقا لما جاء به ألان وآخرون "Allen et al" فإن العمل التجريبي اظهر باستمرار أن الموظفين يسعون جاهدين للوفاء بمعايير الأرباح، نظرا لكون الإنجازات المحرزة قد تولد زيادات في الأجور في حين أن

<sup>1</sup>Bakti, Wanikmata Suyapto, and Setyo Riyanto. "The Influence of Work Environment, Organizational Culture, and Employee Development against the Employee Capabilities on Employees of Pt Petrosea Tbk." *International Journal of Innovative Science Research Technology* 5.1 (2020): 1110-1118.p.1112.

<sup>2</sup>Foster, James E, and Christopher Handy. "External Capabilities." *OPHI, University of Oxford* (2008).p.6.

<sup>1</sup>Abdelmoteleb, Samir A "Work Values and Employee Effort: A Needs-Supplies Fit Perspective." *J Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 36.1 (2020): 15-25.p.15.

<sup>2</sup>Van Iddekinge, Chad H, et al. "Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review." *Journal of Management* 49.1 (2023): 125-157.p.130.

الإخفاقات قد تؤدي إلى تجميد الأجور أو تخفيضها أو حتى تسريحها لذا يبذل الموظفون جهداً أكبر عندما يتم دفع المديرين لتجاوز معايير معينة خاصة عندما يكون لديهم علاقات عالية الجودة مع المديرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تخطيط الأداء الوظيفي

الهدف من تخطيط الأداء الحصول على النتائج المطلوبة عن طريق إقامة حوار بين المديرين والموظفين والحفاظ عليه، إذ أن الحوار وتبادل المعلومات، والتصورات، والآراء بين شخصين هو الشيء المفقود عادة عندما تكون إدارة الأداء غير فعالة، حيث نجد أن المديرين والموظفين على حد سواء يتسرعون في أحكامهم قبل التأكد من الحقائق، لذا يتوقف وجود برنامج إدارة أداء أفضل على توفر شخصين يتحدثان بشكل إيجابي يستجيب لتطلعات المؤسسة حتى يمكن تحقيق نتائج مفيدة لكلا الطرفين<sup>2</sup>.

كما أن تخطيط الأداء مرتبط بنظام إدارة الأداء والدورات المتعلقة به، أين يجب أن يكون لدى الموظفين معرفة دقيقة بهذا النظام، حيث أنه في بداية كل دورة يجتمع المشرف و الموظف للمناقشة والاتفاق على ما يجب القيام به وكيفية إنجازه ، أين تتضمن مناقشة تخطيط الأداء النظر في النتائج والسلوكيات بالإضافة إلى خطة التطوير<sup>1</sup>، وهي المراحل الأساسية لتخطيط الأداء والتي سنحاول تفصيلها فيما يلي:

#### 1-تحديد الأهداف المتوقعة:

تشير الأهداف إلى ما يجب القيام به أو النتائج التي يجب أن يصل إليها الموظف، حيث يجب أن يشمل التفكير في النتائج المسؤوليات الرئيسية ، أو المجالات الواسعة للوظيفة التي يكون الموظف مسؤولاً عنها في تحقيق الأهداف، أين يتم الحصول على هذه المعلومات عادة من الوصف الوظيفي، كما أن عملية مناقشة النتائج تتضمن كذلك أهدافاً محددة والتي يفترض تحقيقها من قبل الموظف، حيث تمثل هذه الأهداف بيانات لنتائج مهمة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى معايير الأداء والتي تشملها عملية مناقشة

<sup>1</sup>Haga, Jesper, Fredrik Huhtamäki, and Dennis Sundvik. "Employee Effort and Earnings Management." *Global Finance Journal* 53 (2022): 100622.p.2.

<sup>2</sup>Plachy, Roger J, and Sandra J Plachy. *Performance Management Getting Results from Your Performance Planning and Appraisal System*. AMACOM, a division of American Management Association, New York, NY. 2021.p.4.

<sup>1</sup>Aguinis, Herman. *Performance Management*. Third Edition, New Jersey, United States of America: Pearson Education, Inc, 2013.pp.46-47.

النتائج، حيث يعبر معيار الأداء عن مقياس يستخدم لتقييم مدى نجاح الموظفين في تحقيق كل هدف، أين توفر هذه المعايير معلومات حول الأداء المقبول وغير المقبول<sup>1</sup>.

بالإضافة لذلك يجب أن تكون النتائج أو الأهداف التي يتعين على الموظفين تحقيقها مرتبطة باستراتيجية المؤسسة وتطلعاتها، كما يجب كذلك مراعاة احتياجات تطوير الموظف في عملية تحديد الهدف، رغم ذلك في بعض الحالات، هناك عدم وضوح للعلاقات المباشرة بين الأهداف التنظيمية عالية المستوى وما يمكن أن يحققه الفرد في وظيفته، ولتوضيح هذه العلاقات يجب ترجمة الأهداف التنظيمية وتسلسلها إلى أهداف وتوقعات أكثر دقة على مستوى الوحدة والفريق والأفراد، كأن يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين أولاً بوضع أهداف القسم التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية، ثم بعد ذلك، يقوم مديرو المستوى المتوسط بتطوير أهداف الوحدة التي تتوافق مع أهداف القسم، ثم يليها وضع أهداف المجموعة التي تتوافق مع أهداف الوحدة وما إلى ذلك من قبل المديرين حتى يتم تسلسل الأهداف التنظيمية إلى الأفراد<sup>2</sup>.

### 2-تحديد السلوكيات:

أكد وارشو وديفيز "Warshaw and Davis" في سنة 1984 أن التوقعات السلوكية هي أكثر قوة للتنبؤ الفوري للأهداف من النية السلوكية، في حين أن أجزن و فيشبين "Ajzen and Fishbein" قد اقترحا من قبل في سنة 1974 وسنة 1980 نظرية الفعل المنطقي كنموذج للتنبؤ بالسلوك من خلال دمج النية السلوكية كمؤشر مباشر للسلوك، حيث قدم أجزن "Ajzen" تصورين مختلفين للتنبؤ الفوري عند صياغته لنظرية التنبؤ الفعل المنطقي وهما: النية السلوكية و التوقعات السلوكية، مدعياً أنه إذا اعتزم الفرد تجربة أداء سلوك ما، فإنهم يتوقعون أداءه، بحيث تحدد درجة احتمالية أداء السلوك المستهدف مستوى التحكم فيه، أي أن التوقعات السلوكية تنبأ بمحاولة أداء سلوك مستهدف<sup>1</sup>.

كما نجد أن تحديد التوقعات السلوكية غالباً ما يتم بشكل عام في أطر الكفاءات ولكن يمكن أيضاً تحديدها بشكل فردي ضمن عناصر إطار العمل، حيث أن أطر الكفاءات قد تتعامل مع مجالات السلوك

<sup>1</sup>Aguinis, Herman. Op.Cit.p.46.

<sup>2</sup>Pulakos, Elaine Diane. "Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems. Alexandria", VA, United States of America: SHRM foundation 2004.p.5.

<sup>1</sup>Mahardika, Harryadin, et al. "Predicting Consumers' Trial/Adoption of New Technology: Revisiting the Behavioral Expectations-Behavioral Intentions Debate." *The International Review of Retail, Distribution Consumer Research* 29.1 (2019): 99-117.p.4.

المرتبطة بالقيم الأساسية، كالعامل الجماعي، ولكنها أكثر ما تحول التطلعات الواردة في بيانات القيم إلى أمثلة أكثر تحديدا للسلوك المرغوب وغير المرغوب فيه ، والتي يمكن أن تساعد في تخطيط الأداء ومراجعتها<sup>1</sup>. حيث نجد أنه وعلى الرغم من أهمية قياس النتائج، إلا أن التركيز الحصري عليها يمكن أن يؤدي إلى صورة محرفة أو غير الكاملة لأداء الموظف، فبالنسبة لبعض الوظائف قد يكون من الصعب تحديد أهداف ومعايير دقيقة للوظائف الأخرى، فالموظفون قد يتحكمون في كيفية أدائهم لوظائفهم ولكن ليس في نتائج سلوكهم، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتأثر أرقام المبيعات لمندوب المبيعات بمنطقة المبيعات المعينة أكثر من تأثيرها بقدرة مندوب المبيعات وأدائه، وبالتالي، فإن السلوكيات، أو كيفية القيام بعمل ما، تشكل عنصرا مهما في مرحلة التخطيط، لذا يرغب مندوبو المبيعات في أن يتم تقييمهم وفقا لمعايير سلوكية مثل مهارات الاتصال ومعرفة المنتج وخدمة العملاء ، والتواصل الكتابي أو الشفوي ، والتفكير الإبداعي، والاعتمادية<sup>2</sup>.

### 3- خطة التطوير:

يمكن تعريف خطة التطوير بكونها أداة تقييم مضمنة في دورة تقييم أشمل من مقابلات التطوير والأداء ، و يطلق عليها كذلك التقييم التقليدي من أعلى إلى أسفل، حيث تستخدم لجمع وتوثيق المعلومات حول الكفاءات التي عمل عليها الموظف وتلك التي يخطط لتطويرها بشكل أكبر، كما يمكن وصفها بشكل أكثر دقة وعلى إثر ما جاء به مكمولان وآخرون "McMullan et al" بأنها أداة:

- تعطي لمحة عامة عن الكفاءات التي عمل الموظف عليها في الماضي وذلك بالنظر للوراء، والكفاءات التي يخطط الموظف للعمل عليها في المستقبل بالتطلع إلى الأمام.

- تتألف من الموظف نفسه (التوجيه الذاتي من قبل الموظف)، على الرغم من أنه غالبا ما يكون تنسيق خطة التطوير ثابت.

- تستخدم كأساس لتنظيم المحادثات مع المشرف أو المدرب الذي يزود الموظف بالتغذية الراجعة ويجفز انعكاس الموظف.

<sup>1</sup>Armstrong, Michael. "Performance Management". Third edition, Philadelphia, USA: Thomson-Shore, Inc, 2006.p.55.

<sup>2</sup>Aguinis, Herman. Op.Cit.p.46.

- تخدم عمليات صنع القرار المختلفة، بدءاً من التخطيط لبرنامج تدريب فردي<sup>1</sup>.
- حيث تشمل هذه المرحلة إعداد خطة تطوير الشخصية والاتفاق عليها، والتي توفر خطة عمل تعليمية يتحمل الموظفون مسؤولية تنفيذها بدعم من مديريهم والمؤسسة، حيث يمكن أن تشمل هذه الخطة تدريباً رسمياً، ولكن الأهم من ذلك أنها ستشمل مجموعة أوسع من أنشطة التطوير كالتعلم المدار ذاتياً، والتدريب، والتوجيه، وتوسيع وإثراء الوظائف، كما أن خطة التطوير تساهم في:
  - تحسين الأداء ولتطوير المعرفة والمهارات والقدرات لتحسين الأداء ولتطوير المعرفة والمهارات والقدرات.
  - تمكين الأفراد من تحمل مسؤوليات أوسع، وتوسيع قدرتهم على القيام بدور أوسع.
  - تحقيق سياسة التطوير المستمر، والتي تقوم على الإيمان بأن الجميع قادر على تعلم المزيد.
  - تعزيز قدرة الأفراد على القيام بوظائف عالية المستوى<sup>2</sup>.
- كما أن خطة التطوير توصف بكونها عملية مستمرة وليست حدثاً تنموياً منفرداً، فهي تسري على نظام يعمل على تيسير تطوير الشخصية داخل الفرد، فهي بالإضافة إلى كونها مفيدة كأداة تقييم لمراقبة أداء وكفاءات وأهداف الموظفين كما جاء بذلك إيزال وآخرون "Eisele et al"، يمكن كذلك أن تكون وفقاً لتاسكر "Tasker" بمثابة سياقات لوضع الاستراتيجيات وتحقيق أهداف وغايات تطوير الشخصية للفرد، وكذا بمثابة عناصر دافعة فريدة للنجاح المؤسسي والفرد وفقاً لكيغان ولاهي "Kegan and Lahey"<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو البوصلة التي توجه النجاح التنظيمي، حيث يقوم أصحاب العمل بقياس فعالية و مردودية الأفراد داخل المؤسسة، كما أن هذه العوامل الحيوية تعمل على تحسين النمو واستدامته من خلال تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى التطوير والنمو.

### المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>Beusaert, Simon, et al. "Effect of Using a Personal Development Plan on Learning and Development." *Journal of Workplace Learning* 25.3 (2013): 145-158.p.147.

<sup>2</sup>Armstrong, Michael. Op.Cit.p.66.

<sup>1</sup>Coopersmith, Kevin "Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a Vuca World." *The Journal of Values-Based Leadership* 15.1 (2022): 10.pp.3-4.

يعد تقييم الأداء عملية محورية تغذي الإنتاجية وتعزز التطوير المستمر داخل المؤسسات، فهو يعمل على تقييم مساهمات الموظف وإنجازاته لتقديم ملاحظات بناءة وفقا لأهداف محددة ، بالإضافة إلى مساعدته على تعزيز التطور المهني للأفراد.

### 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

وفقا لروبرت " Robert " فإن تقييم الأداء هو ممارسة لتقييم مدى جودة تنفيذ الموظفين لمهامهم وفقا للمعايير المحددة و كذا إيصال نتائج التغذية الراجعة، أما شيلي "Shelley" فيعده عملية تحليل وتسجيل سجلات المعلومات حول قيمة الموظفين، حيث يكون التركيز الرئيسي لعملية تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظفين، كما يمكن الإشارة كذلك إلى تقييم الأداء على أنه وضع توقعات عمل الموظفين، والذي يسمح للموظفين بوضع معايير وأهداف جديدة<sup>1</sup>.

يستخلص من تعريف روبرت " Robert " مفهوم تقييم الأداء تركيزه على جودة تنفيذ الموظفين لمهامهم وفق معايير محددة مسبقة و كذا نتائج التغذية الراجعة، أي أن المكلف بالتقييم يعتمد في تقييمه لأداء الموظف على مؤشرات وخطط معدة مسبقا وما عليه إلا المقارنة ووضع ملاحظاته واتخاذ قراراته، معتمدا على معادلة (الأداء المرجو مقابل الأداء المحقق = فجوة في الأداء/أداء كامل)، وفي حالة تحقق الأداء المرجو، عليه إطلاق مخطط التحسين مستمر، وهو أهم مرحلة في الحفاظ على ما أنجز، فبدون تحسين مستمر تفقد المؤسسة تنافسيتها، فمن لم يكن في زيادة فهو في نقصان، العالم في تطور مستمر، إن لم تسير وتتبع الركب تتعرض للزوال.

يصف غادرن "Gardner" تقييم الأداء بأنه تقييم عمل الفرد المبني على أهداف أساسية ،أحد هذه الأهداف هو تحديد نقاط القوة والضعف التي تشكل الأساس للتوصية بإجراءات لتحسين أداء الموظف ، كما أنه يعبر وفقا لما جاء به أرمسترونغ "Armstrong" عن عملية الوصول إلى قرارات موضوعية بشأن الموظفين، وكذا الحصول على المعلومات وتحليلها وتسجيلها والتي تدور حول القيمة النسبية للموظف اتجاه

<sup>1</sup>Kyeia, Barffour Samuel, Ampofo Isaac Atta Junior, and Society. "Appraising Teachers' performance in the Ghana Education Service: A Case of Birim Central Directorate of Ghana Education Service (Ges)." *Education, Sustainability* 4.1 (2021): 15-24.p.16.

المؤسسة، حيث تحدث عملية التقييم من خلال التفاعل المخطط بين مشرفي المؤسسة والموظفين، أين يقوم الأول بتقييم أداء الأخير<sup>1</sup>.

يفهم من تعريفي غادنر "Gardner" و أرمسترونغ "Armstrong" " لتقييم الأداء اتفاقهما مع روبرت " Robert " على أن التقييم يتم وفقا لمعايير محددة مسبقا أو أهداف أساسية أي التقييم يكون وفقا لخطط معدة مسبقا، أما الاختلاف جاء في عملية التقييم في حد ذاتها، حيث أن التقييم في المفهوم الثاني يتم فيه دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف الملاحظة على عملية تنفيذ المهام من قبل الموظف بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها، وعلى أساسها يتم وضع خطط واتخاذ قرارات لعملية تحسين الأداء وسد الفجوات، مع الإشارة في هذا التعريف بكون هذه العملية تتم بالتفاعل بين المشرف المسؤول على عملية التقييم والموظف، أي أن العملية لا تتم على مستوى المكاتب والسجلات والحواسيب فقط بل تتم بالنزول إلى الميدان والاحتكاك بالموظفين، وهو الأمر العملي الذي يمكن إلى حد بعيد من اكتشاف النقائص والثغرات والمسببات الأساسية لنقاط الضعف، وفي نفس الوقت اكتشاف مصدر نقاط القوة والموظفين الفاعلين المساهمين فيها وبالتالي يتمكن من مكافأتهم، لتحفيزهم على المواصلة وضمن التحسين المستمر.

كما ذكر كل من صوبا راو و راو "Subba Rao and Rao" أن الهدف من عملية تقييم الأداء يكمن في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1- خلق والحفاظ على مستوى مرض من الأداء.
- 2- المساهمة في نمو الموظف وتطوره من خلال التدريب الذاتي وبرامج التطوير الإداري.
- 3- مساعدة الرؤساء على فهم المرؤوسين بشكل صحيح.
- 4- توجيه التغييرات الوظيفية بمساعدة الترتيب المستمر.
- 5- تسهيل التعويض العادل والمنصف على أساس الأداء.
- 6- توفير المعلومات لاتخاذ القرارات بشأن التسريح والتقاعد وما إلى ذلك.
- 7- ضمان الفعالية التنظيمية من خلال تصحيح الموظفين للمعيار وتحسين الأداء واقتراح التغيير في سلوك الموظف.

<sup>1</sup>Idowu, Ayomikun, and Economics. "Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation." *Nile Journal of Business* 3.5 (2017): 15-39.p.16.

<sup>1</sup>Abdul, Fazely Sattar, Op.Cit.p11.

### 2- معايير تقييم الأداء

يتم تحديد معايير تقييم الأداء لتشكيل صورة دقيقة على أداء الموظفين والتمكن بذلك من اكتشاف الاختلافات بجزئية واضحة ومفصلة تسهل عمليات المراجعة والتحسين، كما أن عملية تحديد المعايير تتم بناء على أهداف المؤسسة وكذا متطلبات كل وظيفة على حدة ودور الموظفين ضمنها، مع ضرورة أن تكون هذه المعايير موضوعية وعادلة وذات صلة، بحيث يتم إيصال محتوى مفصل وواضح لهذه المعايير إلى كافة الموظفين، للتمكن من فهم واستيعاب لما هو متوقع منهم، حيث أن المعايير الأكثر شيوعاً وفقاً للعديد للأدبيات المراجعة في الموضوع تتمثل في السمات، والسلوكيات والكفاءات وتحقيق الأهداف وإمكانات التحسين.

أحد أهم أدوار الإدارة هو التحديد الدقيق واختيار معايير الأداء ذات الصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وعليه كان واجب على المؤسسات استخدام معايير الأداء الرئيسية التي ترتبط ، كما شدد بيلاكوس "Pulakos" على أهمية تحديد معايير الأداء من أجل الحصول على تتبع ومراقبة أفضل لأداء الموظفين وتضمين معلومات عن العمليات الاستراتيجية الشاملة لتحقيق التوافق الاستراتيجي مع أهداف المؤسسة، أما بالنسبة لمعايير الأداء الصحيحة فقد ذكر ماكوي ويوز "Mccoy an Use" بوجود ارتباط مؤشرات الأداء الرئيسية ببيئة المؤسسة وأهدافها ، مع كونها واضحة وقابلة للقياس وواقعية<sup>1</sup>.

### 2-1- السمات:

تحدد السمات الخصائص الجسدية أو النفسية للشخص، حيث يمكن لسمات الفرد أن تكون جزءاً من عملية تقييم الأداء، أين ثبت أن العديد من السمات التي من المرجح أن يركز عليها الغالبية كالجاذبية الجسدية والطول والانبساط في معظم الحالات ليس لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، لذا وجب عند استخدام المكلف بالتقييم للسمات في تقييم الأداء التأكد من أنه يركز على السمات التي لها علاقة مباشرة بالوظائف الأساسية للوظيفة التي يتم القيام بها، ويجب أن تكون المقاييس حينئذ دقيقة، حيث ذكر كين بلانشارد "Ken Blanchard" أن هناك الكثير من عناصر التقييم التي لا يمكن قياسها بشكل

<sup>1</sup>Al-Jedaia, Yousif, and Ahmed Mehrez. "The Effect of Performance Appraisal on Job Performance in Governmental Sector: The Mediating Role of Motivation." *Management science letters* 10 9. 2088-2077 : (2020).p2079.

موضوعي مثل الموقف والمبادرة وقابلية الترويج، لذلك يجب علينا فقط تقييم السمات التي تلي الحد الأدنى اختبار وجود علاقة موضوعية مباشرة وواضحة بين السمة والنجاح في الوظيفة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الخصائص الجسدية أو النفسية للشخص نجد أن من بعض سمات الفرد كالموقف والمظهر والمبادرة هي أساس بعض التقييمات، ومع ذلك فإن العديد من هذه الصفات الشائعة الاستخدام ذاتية وقد تكون كذلك لا علاقة لها بالأداء الوظيفي أو يصعب تحديدها، حيث قد يحدث على إثر ذلك في بعض الحالات تقييمات غير دقيقة وتخلق مشاكل قانونية للمنظمة، في الوقت نفسه، قد تتعلق سمات معينة بالأداء الوظيفي، وإذا تم إنشاء هذا الاتصال، فقد يكون استخدامها مناسباً، حيث يمكن استخدام سمات مثل القدرة على التكيف، والحكم، والمظهر، والموقف عند إظهار ارتباطها بالوظيفة<sup>2</sup>.

### 2-2- السلوكيات:

يركز جوهر تقييم الأداء على السلوك وهو أمر ضروري و يجب أخذه في الاعتبار عند تقديم التعليقات والآراء خاصة السلبية منها، إذ تكمن الفكرة في أن يشعر الموظفون بأن مسؤولهم المباشر ليس على ما يرام وقلق أو منزعج من بعض جوانب سلوكهم، فعلى سبيل المثال، إذا طلب من موظف تقديم تقرير معين إلى موظفين معينين، لكنه قدمه إلى جميع الموظفين، فيقوم مسؤوله المباشر بتوبيخه قائلاً "لقد ارتكبت خطأً بتقديم هذا التقرير إلى الجميع وليس إلى الموظفين المعنيين كما سبق وطلب منك"، من هذا التعليق قد يدرك الموظف أنه هجوم مباشر، ومن المحتمل أن يقوم بالرد بالمثل، لذا يكون من المهم على هذا المسؤول وضع بعض التعديلات الطفيفة وإعادة صياغة محتوى رد فعله أو تعليقه، وإعادة تركيزه بحيث يستهدف السلوك، حينئذ ينظر إليه على أنه أقل هجومياً، كأن يصبح كما يلي "كان إرسال هذا التقرير إلى الجميع خطأ"<sup>1</sup>.

كما أن هذه السلوكيات ينظر إليها عادة على أنها ناتجة عن مجموعة متنوعة من المصادر بما في ذلك السمات والسياق الظرفية، إضافة إلى التعلم من الوالدين أو الأصدقاء المهمين أو من بيئة عمل معينة،

<sup>1</sup>Lussier, Robert N, and John R Hendon,Op.Cit.p.794.

<sup>2</sup>Mondy, R. Wayne and Joseph J. Martocchio. "*Human Resource Management*". Fourteenth Edition. Pearson Education Limited:Kendallville in United States of America, 2016.p.190.

<sup>1</sup>Lloyd, Ken."*Performance Appraisals & Phrases for Dummies*". New Jersey ,United States: Wiley Publishing, Inc, 2009.p.101.

فمثلا من المؤكد أن ينخرط الشخص ذو الضمير الحي في السلوكيات التي تؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المناسب أكثر من الشخص الأقل وعيا، كون أن الضمير يرتبط بالواجب، كما أن الموظفين المتصفين بتدني مستوى الضمير قد يقوموا بتكثيف مبدأ الحيلة في المواقف التي تتاح لهم فيها الفرصة لكسب مكافآت كبيرة على أساس الأداء مقارنة بالحالات التي يكون فيها الأجر هو نفسه بغض النظر عن اختلافات الأداء<sup>1</sup>.

يتضح من تطبيق مفهوم التقييم بالاعتماد على معياري السمات والسلوك، أنه من الواجب على المكلفين بالتقييم الانتباه لهذا المعيار الحساس، كونه يمثل النفس البشرية المجبولة على تفضيل نفسها مقابل الآخرين، إضافة إلى التمثيل والتكلف وإظهار عكس ما يضمّر الفرد، لذا نقول أن معياري السمات والسلوك في تقييم الأداء معيار ذو حدين إذا أسئى استخدامه بعدم التدقيق والتحري المعتمدين عن سمات وسلوكيات الأفراد واكتشاف الجانب الإيجابي من السلبي منها وعدم الانخداع بالظاهر، وبالتالي الوصول إلى إنصاف الكل وإعطاء كل حق حقه، ومجازة كل مُجد على جهده.

### 2-3- الكفاءات:

ارتباط الكفاءة بالسلوكيات المعتادة للفرد داخل المؤسسة ومدى تفوقه في إنجاز المهام، جعل من هذا المصطلح مقرون في أغلب المفاهيم بالأداء الوظيفي، فماكلياند "McClelland" كان من أوائل المؤلفين الذين تحدثوا عن مفهوم الكفاءات في العديد من الدراسات المتعلقة بالنجاح المهني، أما بوياتزيس "Boyatzis" فعرف الكفاءات على أنها الخصائص التي ترتبط سببها بالأداء الوظيفي الفعال، حيث يتم تقييم أداء الفرد من حيث الإجراءات المحددة أو مؤشرات السلوك<sup>1</sup>، وهو المفهوم المقارب للتعريف الذي ذكر أن الكفاءات هي سمة سلوكية مرتبطة بمجموعة معينة من المعرفة والمهارات من أجل الأداء الوظيفي الفعال، حيث للكفاءات دور رئيسي في زيادة النهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتمكين الأفراد من تحقيق الكفاءة المطلوبة داخل المؤسسة، إذ أن استخدام الكفاءات الفعال يدعم ويعزز العديد من الإصلاحات التي يتم الشروع داخل المؤسسة، فقد ذكر شارما "Sharma" أن مفاهيم وأنظمة وممارسات الموارد البشرية الحديثة قد تحولت إلى وضع مختلف عن الماضي، حيث ذكر كذلك أن هناك

<sup>1</sup>Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio, Op.Cit.p.190.

<sup>1</sup>Lara, Francisco J, Helena Mogorrón-Guerrero, and Samuel Ribeiro-Navarrete. "Knowledge of Managerial Competencies: Cross-Cultural Analysis between American and European Students." *Economic research-Ekonomska istraživanja* 33.1 (2020): 2059-2074.p.2060.

حاجة إلى النظر في الكفاءات لتزويد المؤسسات بميزة تنافسية استراتيجية، إذ أثبتت الأدبيات الانتقال إلى عصر موجه نحو الكفاءة في إدارة الموارد البشرية وخاصة في تقييم الأداء<sup>1</sup>.

كما تشير الكفاءات إلى قدرة الفرد على تنسيق وتطبيق مجموعات من المعارف والمهارات والقدرات باستمرار بمرور الوقت لأداء العمل بنجاح في حالات العمل المطلوبة، فقد تكون الكفاءات فنية بطبيعتها، أو تتعلق بمهارات التعامل مع الآخرين، أو تكون موجهة نحو الأعمال، كما يمكن أن تشمل الكفاءات ذات الصلة للوظائف القيادية تطوير المواهب وتفويض السلطة ومهارات إدارة الأفراد، لذا يجب أن تكون الكفاءات المختارة لأغراض التقييم هي تلك التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الوظيفة، حيث أنه في نظام تقييم الأداء، تكون الخصائص العامة مثل القيادة، والقبول العام، والموقف تجاه الناس، والمظهر والعادات، وسعة الحيلة، والقدرة على التطور، واليقظة العقلية، والولاء للمنظمة عرضة للتحيز وللذوق الشخصي أو نزوة المقيم بالإضافة إلى المعاملة الذاتية من قبل المكلفين بالتقييم<sup>2</sup>.

يفهم من دور معيار الكفاءات في تقييم الأداء على أنه لا يقل أهمية عن باقي المعايير مع ارتباطه بها، فالسلوك والسمات خاصيتان تشملمان مفهوم الكفاءة، فبالإضافة إلى إجراءات توظيف خصائص الكفاءة في تقييم الأداء من المهارات و المواهب والقدرة واليقظة العقلية وغيرها من الميزات لهذا المعيار، إلا أن هناك إغفال من المكلفين بالتقييم من استغلال عملية تقييم الأداء في استخراج المعرفة الضمنية التي يحوزها ذوو الكفاءات داخل المؤسسة، فالمعلوم أن المعرفة الضمنية مستقرة داخل العقول وغير ظاهرة، عكس المعرفة الصريحة البادية على العلن والتي يمكن الاستفادة منها وتوزيعها، لذا كان على المكلفين بالتقييم وضع مخططات تقييم تحفيزية للفرد الحائز على المعارف الضمنية لأجل نقلها لباقي الأفراد أو تخزينها، ولما لا يكون هناك تقييم على أساس مدى استفادة الأفراد من مهارات وخصائص معرفية تعد من المعرفة الضمنية، تؤشر على استمارة الفرد المنتج لهذه المعرفة وترفع بذلك من مؤشرات تقييمه، وتجعل من ذلك محفزاً له على الاستمرار في نقل هذا النوع من المعارف، الأمر الذي يجعل من نقل المعرفة الضمنية إلى الآخرين داخل المؤسسة وتخزينها أمراً يسيراً، ويخفف بذلك من حدة التحدي الذي تكابده المؤسسات في

<sup>1</sup>Shukla, Ashu, and Kulwant Kumar Sharma. "Importance of Competencies in Performance Evaluation of Indian Civil Servants." *International Journal of Advances in Engineering and Management* 2.6 (2020): 670-679.p.670.

<sup>2</sup>Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio, Op.Cit.pp.190-191.

استصدار المعرفة المخزنة في عقول كفاءتها، حيث يمكنها ذلك من الاستفادة منها والحفاظ عليها، بدل خسارتها بخروج أفرادها من الحياة العملية أو بوفاتهم.

### 2-4- تحقيق الأهداف:

وفقا لكابلان وماير "Kaplan and Maehr" يمثل تحقيق الأهداف العدسة الإدراكية التي يتبناها الأفراد لتفسير سياق الإنجاز المتاح، وتماشيا مع هذا التصور، افترض الباحثون كدويك ونيكولز "Dweck and Nicholls" تقليديا بروز نوعين من تحقيق الأهداف، إذ وفقا للمنظور ثنائي التفرع، يتم تحديد هدف المهمة (أو الإتقان) من حيث المعايير المرجعية الذاتية، بينما يتوافق هدف الأنا (أو الأداء) مع التركيز على معايير الكفاءة المرجعية الأخرى، أين يتم السعي وراء هدف الإتقان بهدف تطوير الكفاءة وتجربة التحسين الشخصي ومشاهدة إتقان المهام، أما الغرض من هدف الأداء هو إظهار القدرة الفائقة من خلال الأداء الأفضل من الآخرين بجهد متساو، أو الأداء على قدم المساواة مع الآخرين بجهد أقل<sup>1</sup>. كما أن نتائج تحقيق الهدف تصبح عامل مناسب للتقييم بالنسبة للمنظمات إذا كان اعتبار هذه الأخيرة للغايات أكثر أهمية من الوسائل، ففي المستويات العليا، قد تتعامل الأهداف مع الجوانب المالية للشركة مثل الربح أو التدفق النقدي واعتبارات السوق مثل الحصة السوقية أو المركز في السوق، أما على المستويات التنظيمية الأدنى، قد تكون النتائج تلبية متطلبات الجودة الخاصة بالعميل وتقديمها وفقا للجدول الزمني الموعد، لذا لتنفيذ العملية، يحتاج المدير إلى تقديم أمثلة محددة للموظف عن الكيفية التي تمكنه من تعزيز تنميته أو تطويرها وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يصل كلا الطرفين إلى الاتفاق على أهداف الموظف لفترة التقييم المقبلة مع ضمان الموارد والمساعدات التي يحتاج المدير إلى توفيرها<sup>1</sup>.

يعد معيار تحقيق الأهداف معيارا منصفًا وعادلا للموظف في حالة تساوي وتكافؤ الفرص وتوفر الموارد والدعم اللازمين لتنفيذ المهام، فالمؤسسة ليست في حاجة إلى المراقبة المستمرة لعملية الإنجاز في حالة اعتمادها على هذا النوع من المعايير في عملية تقييم الأداء، فيكفي توضيح الأهداف ولما تطمح لإنجازه كأهداف مسطرة وتلقينها للموظفين مع وضع مخطط إنجاز مع مؤشرات ومدى تحقق هذه الأهداف وما

<sup>1</sup>die, James W, Joan L Duda, and Nikos Ntoumanis. "Achievement Goals, Competition Appraisals, and the Psychological and Emotional Welfare of Sport Participants." *Journal of Sport Exercise Psychology* 30.3 (2008): 302-322.p.303.

<sup>1</sup>Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio, Op.Cit.p.190.

يقابلها من مكافآت، ويبقى بعد ذلك الأمر للمراقبة الذاتية من الموظفين أنفسهم، فهم على علم مسبق للتقييمات المستقبلية والمتوقفة على مدى تحقيقهم للإنجازات المطلوبة المسطرة بعلمهم بالدقة والتفصيل المطلوبين، كما أن هذا النمط من التقييم يسهل عمل المشرفين والمدبرين وكذا المكلفين بعملية التقييم وخاصة إذا تم وضع مخطط إنجاز فردي يقاس من خلاله مدى تحقيق الأهداف للفرد، قبل الجماعة، لتفادي الوقوع في تقييم أداء جماعي ناتج عن عمل أفراد دون آخرين، وبالتالي يضع جهد المجدين ضمن تحاذل المتكاسلين، وينعكس الأمر بذلك إلى تحاذل الجميع باسم الاتكالية وأن كل عمل يتم تقاسم ثمرته رغم تفاوت الجهود.

### 2-5- إمكانات التحسين:

عندما تقوم المؤسسات بتقييم أداء موظفيها، فإن العديد من المعايير المستخدمة تركز على الماضي، حيث أنه من وجهة نظر إدارة الأداء، تكمن المشكلة في أنه لا يمكنك تغيير حدث وقعت مجرياته في الزمن الماضي، كما أنه في حالة ما لم تتخذ المؤسسة خطوات إضافية، تصبح بيانات التقييم مجرد وثائق تاريخية، لذلك يجب على المؤسسات التركيز على المستقبل، بما في ذلك السلوكيات والنتائج المطلوبة لتطوير الموظف وتحقيق أهدافها خلال هذه العملية<sup>1</sup>.

وفقا لماير و آلان "Meyer and Allen" لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للموظفين وتحقيق أداء جيد في الوظيفة، يتطلب برامج تدريب فعالة قد تؤثر أيضا على تحفيز الموظفين والتزامهم، كما أن المؤسسات من أجل إعداد موظفيها للقيام بعملهم على النحو المطلوب، تعمل على توفير البرامج التدريبية لتحسين إمكانات موظفيها، فمعظم المؤسسات، من خلال تطبيق التخطيط طويل الأجل، تستثمر في بناء مهارات جديدة من قبل القوى العاملة لديهم، مما يمكنهم من التعامل مع الظروف غير المؤكدة التي قد يواجهونها في المستقبل، وبالتالي تحسين أداء الموظف من خلال مستوى عال من التحفيز والالتزام، لذا عندما يدرك الموظفون اهتمام منظماتهم بهم من خلال تقديم برامج تدريبية، فإنهم بدورهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإظهار الأداء العالي في العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio, Op.Cit.p.191.

<sup>1</sup>Elnaga, Amir, and Amen Imran. "The Effect of Training on Employee Performance." *European journal of Business Management Decision* 5.4 (2013): 137-147.p.137.

معيار التحسينات المحتملة يشكل فيصلا في عملية تقييم الأداء برمتها، فكما سبق وذكرنا فوفقا لتعريف شيلي "Shelley" يكون التركيز الرئيسي لعملية تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظفين، عن طريق وضع توقعات لأعمالهم المستقبلية، والذي يسمح للموظفين بوضع معايير وأهداف جديدة، لذا يستوجب لتفعيل هذا المعيار، تحديد كافة النقائص ونقاط الضعف المسجلة مع وضع مخطط لمعالجتها وتعديلها، سواء عن طريق بعث برامج تدريبية وتكوينات، أو توصيات بتعديلات على نظام التحفيز، وكذا ظروف العمل، ويمكن أن برنامج التحسين المستقبلي كافة الهياكل الإدارية للمنظمة، فالأمر متوقف على مدى تمكن المكلفين بالتقييم من اكتشافهم للمواضع الواجب تحسينها مستقبلا.

### 3- فوائد تقييم الأداء:

لاشك أن اعتماد المؤسسات لعملية ما ينطوي تحتها جملة من الإجراءات و يدخل في تنفيذها ثلة من الأفراد والكفاءات إلا إذا كانت نتائجها تعود على المؤسسة بفوائد تدخل ضمن خططها الإستراتيجية لتحقيق أهدافها المسطرة، وعلى هذا نعرض فيما يلي أهم الفوائد من عملية تقييم الأداء.

### 3-1- تحديد المواهب:

يروي جاك ويلش "Jack Welch" الرئيس التنفيذي السابق الأسطوري لشركة جنرال إلكتريك (GE) في سيرته الذاتية "Jack: Straight From The Gut" حينما كان يزور وحدات الأعمال بصفته مديرا تنفيذيا شابا، وكيف كان المديرين هناك قد أعدوا بفارغ الصبر مؤشرات الأداء الرئيسية بشأن الربحية أو الجودة أو المبيعات، بينما وبخلاف توقعاتهم كان جاك ويلش في الأشهر الأولى يفاجئ المديرين بانتظام بما كان بالنسبة له أحد أهم الأسئلة: "من هم أكثر الناس موهبة هنا ، وماذا تفعل معهم؟" ، وهو الأمر الذي لا يزال مكونا أساسيا لنموذج الأعمال الناجح لدى شركة جنرال إلكتريك حتى يومنا هذا، حيث أن هذه الفكرة المتمثلة في تحديد المواهب بشكل منهجي وتشجيعها قد انتشرت الآن في جميع أنحاء العالم ، وأصبحت بلا شك العنصر الأساسي في إدارة المواهب المؤسسة، إذ يتكون هذا النموذج أساسا من تصنيف الموظفين بناء على بعدين ، أي من حيث مستوى أدائهم الحالي وإمكاناتهم، لذا نجد أنه في الوقت الحاضر ، من النادر العثور على نظام لإدارة المواهب لا يعتمد هذا النهج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Trost, Armin. "The End of Performance Appraisal. Management for Professionals".Springer International Publishing,1 ed. Switzerland, 2017.p.32.

### 3-2- التخطيط والتطوير الوظيفي

التخطيط الوظيفي هو عملية مستمرة، أين يحدد الفرد الأهداف المهنية ويحدد وسائل تحقيقها، من ناحية أخرى ، فإن التطوير الوظيفي هو نهج رسمي تستخدمه المؤسسة لضمان توفر الأشخاص ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة عند الاحتياج، حيث تعتبر بيانات تقييم الأداء ضرورية في تقييم نقاط القوة والضعف لدى الموظف وفي تحديد إمكانات الشخص، حيث يمكن للمديرين استخدام هذه المعلومات لتقديم المشورة للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير وتنفيذ خططهم المهنية<sup>1</sup>.

### 3-3- الإدارة والإشراف:

سيكون المسؤول قادراً على تحقيق أقصى استفادة من ملف قدرات الموظفين من خلال زيادة وعيهم بقدرات كل شخص وكذا نقاط القوة والمجالات التي تتطلب التحسين، ثانياً ، يمكنه عزل سلوك الموظف غير المعتاد وإثباته ، أي أنه يمكنه تحديد أصحاب الأداء المتميز وتزويدهم بحوافز إضافية ومهام عمل أكثر تحدياً، كما يمكنه كذلك تحديد الموظفين المهمشين ومنحهم مزيداً من التوجيه والتوجيه، ثالثاً ، تساعدهم تقييمات الأداء على التفكير في الذات وتحديد ما إذا كان يقوم بعمله كمدير، بأن يسأل نفسه: هل أنا متاح للأسئلة؟ هل أنا واضح في توقعاتي؟ ستعمل الإجابات على هذه الأسئلة وغيرها على تحسين العلاقات العامة بين صاحب العمل والموظف. أخيراً ، بمجرد تحديد مستويات مهارة الموظف بشكل صحيح وتحديد ما إذا كان المسؤول يعمل بشكل فعال كمدير ، يمكنه التركيز بشكل أكبر على تطوير أهدافه المهنية<sup>1</sup>.

### 3-4- الاحتفاظ بالموظفين:

أحد الجوانب التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجوانب آفاق وتطلعات الموظفين هو الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي، فالموظفون الجيدون لا يغادرون المؤسسات بمحض إرادتهم فقط لأن المؤسسة لم توفر لهم آفاقاً وظيفية، بل هناك عدد من العوامل الأخرى داخل أو خارج المؤسسة المتسببة في ذلك، فعلى الرغم من أن الاستقالات الطوعية تبدأ في الظهور على مدار فترات زمنية أطول ، إلا أن ميل الموظف إلى البحث بعيداً

<sup>1</sup>Mondy, R. Wayne ,and Joseph J. Martocchio,Op.Cit.p.189.

<sup>1</sup>Arthur, Diane. "The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals". American Management Association .New York,United States of America:, 2008.p.5.

يصبح واضحاً فقط بمجرد وصول الأمر إلى مرحلة حادة، حيث يلاحظ العديد من المديرين ذلك فقط عندما يكون الوقت متأخراً، لهذا تتحول المزيد من المؤسسات الآن نحو فكرة تقييم اتجاهات دوران موظفيها ذوي الأداء العالي في وقت مبكر لاسيما في الوظائف أو المناصب الرئيسية، حتى تكون مستعدة لأي من مخاطر دوران موظفيها، أو لاستخدام الخيارات بفعالية على المستوى العملي ، هذا يعني أنه يتم حث المديرين في العديد من المؤسسات على تحديد المربع ذي الصلة في نموذج تقييم الأداء السنوي إذا كان هناك خطر دوران<sup>1</sup>.

### 3-5- التدريب والتطوير:

تقييم الأداء يشير إلى احتياجات الموظف المحددة للتدريب والتطوير، فعلى سبيل المثال إذا كانت وظيفة عنصر ما تتطلب مهارة في الكتابة الفنية وكشف تقييمها عن نقص في هذا العامل ، فقد تحتاج إلى تدريب إضافي في الاتصال الكتابي، إذا وجدت المؤسسة أن عدداً من المشرفين من الخط الأول يواجهون صعوبة في إدارة الإجراءات التأديبية ، فقد تكون الجلسات التدريبية التي تتناول هذه المشكلة مناسبة، من خلال تحديد أوجه القصور التي تؤثر سلباً على الأداء، يمكن تطوير برامج تدريب وتطوير التي تسمح للأفراد بتعزيز نقاط قوتهم وتقليل أوجه القصور لديهم، كما أن نظام التقييم لا يضمن وجود موظفين مدربين ومتطورين بشكل صحيح، ومع ذلك ، فإن تحديد احتياجات التدريب والتطوير يكون أكثر دقة عندما تتوفر بيانات التقييم<sup>1</sup>.

### 4- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

بعد ما تطرقنا في هذا المطلب لمفهوم تقييم الأداء ومعايير التقييم وفوائد التقييم، وللوصول إلى نتائج التقييم التي سببنا عليها القرارات التصحيحية والموجهة وفقاً لأهداف وتوجهات المؤسسة لابد من ذكر الطرق المستخدمة لتنفيذ عملية التقييم، حيث نجد في هذا المجال عدة طرق، إلا أن جميعها يندرج ضمن فئتين، طرق تقليدية، وطرق حديثة لتقييم الأداء الوظيفي، والآتي تفصيلهما كمايلي:

<sup>1</sup>Trost, Armin, Op.Cit.pp.33-34.

<sup>1</sup>Mondy, R. Wayne ,and Joseph J. Martocchio,Op.Cit.p.188.

### 4-1-1- طرق التقييم التقليدية:

الطرق التقليدية هي طرق أقدم نسبياً لتقييم الأداء، أين تعتمد هذه الطرق على دراسة الصفات الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى المعرفة والمبادرة والولاء والقيادة والحكم.

### 4-1-1-1- طريقة مقاييس التصنيف البياني:

هو مقياس يسرد عددا من السمات ومجموعة من الأداء لكل منها، ثم يتم تصنيف الموظف بعد ذلك من خلال تحديد الدرجة التي تصف أفضل وجه مستوى أدائه لكل سمة، حيث عمل باترسون "Paterson" مع موظفي شركة سكوت "Scott Company" على تطوير هذا المقياس لتوفير الموثوقية والاتساق بمرور الوقت والفائدة والتطبيق العملي، وهي تحسينات تضمنت في أساسها على السلوكية "behaviorism"، و تم إدخالها على هذا المقياس لترسيخ المقاييس والمساعدة في توضيح السمة بشكل أفضل<sup>1</sup>.

### 4-1-2- طريقة الحوادث الحرجة:

طريقة الحوادث الحرجة كما عرفها جون فلاناغان "John Flanagan" هي مجموعة من الإجراءات المصممة لوصف السلوك البشري من خلال جمع وصف الأحداث التي لها أهمية خاصة وتلبية المعايير المحددة بشكل منهجي، إذ تركز هذه الطريقة على أخذ عينات العمل، حيث يقوم المدير بإعداد قوائم ببيانات السلوك الفعال للغاية وغير الفعال للموظف، تمثل هذه الحوادث أو الأحداث الخطيرة السلوك المتميز أو السيئ للموظفين أثناء العمل، كما أن المدير في هذه الطريقة يحتفظ بسجلات لكل موظف، ويسجل بشكل دوري الحوادث الخطيرة لسلوك العمال، وفي نهاية فترة التصنيف، يتم استخدام هذه الحوادث الخطيرة المسجلة في تقييم أداء العمال<sup>1</sup>.

### 4-1-3- طريقة الاختيار الإجباري:

<sup>1</sup>Aggarwal, Ashima, and Gour Sundar Mitra Thakur. "Techniques of Performance Appraisal-a Review." *International Journal of Engineering Advanced Technology* 2.3 (2013): 617-621.p.617.

<sup>1</sup>Jaiswal, Babita. "Traditional Methods of Performance Appraisal 1. Rating Scales Method." *Department of Library and Information Science Lucknow University*. 2020. 1-13.p.3.

يتم إعطاء سلسلة العبارات المرتبة في كتل مكونة من جزئين أو أكثر ويشير المقيم إلى العبارة الصحيحة أو الخاطئة، أين يضطر المقيم إلى الاختيار، كما أن قسم الموارد البشرية هو من يقوم بعملية بالتقييم الفعلي، ومن مزايا هذه الطريقة، عدم وجود تحيزات شخصية بسبب الاختيار القسري، أما من بين سلبياتها، أنه قد يتم تأطير البيانات بشكل خاطئ<sup>1</sup>.

#### 4-1-4- طريقة قوائم المراجعة:

تمثل قائمة المراجعة في أبسط أشكالها ، مجموعة من الأهداف أو العبارات الوصفية حول الموظف وسلوكه كما هو مبين بالشكل (12).

#### الشكل: (12) يبين طريقة قوائم المراجعة

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	1-منظم في العمل
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	2-لا يحافظ على الانضباط بشكل جيد
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	3-يُظهر سلوكًا متنسقًا لجميع الزملاء
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	4-مهتم بعمله
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	5-يستمر في ارتكاب الأخطاء
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	6-يظهر اخفاية تجاه زملاء معينين

المصدر: Jaiswal, Babita.Op.Cit. p.5.

يوضح الشكل (12) طريقة قوائم المراجعة والتي تحتوي على قائمة بالبيانات التي على أساسها يصف المقيم الأداء الوظيفي للموظفين، كما تعد القائمة الموزونة من الأشكال الأكثر حداثة لطريقة قوائم المراجعة، حيث يتم ترجيح قيمة كل سؤال بالتساوي أو قد يتم ترجيح أسئلة معينة بشكل أكبر من غيرها، كما قد يتم خلالها تقليل تحيز المقيم أو الأخطاء البشرية في هذه الطريقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Sopiah, S . "The Relationship between Performance Appraisal and Job Performance." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6.6 (2016): 104-115.p.107.

<sup>1</sup>Jaiswal, Babita.Op.Cit.pp.4-5.

### 4-2- طرق التقييم الحديثة:

جاءت طرق التقييم الحديثة للتقليل من السلبيات التي ظهرت على الطرق التقليدية، وذلك بتوسيع مجال التقييم وعدد الاقتصاد على والرئيس والمرؤوس والموظف والمدير ووضع علامات ونقاط تقييم بل امتدت إلى الجانب النفسي و السمات السلوكية و التشاركية للموظف.

### 4-2-1- طريقة مراكز التقييم:

تم تطوير هذه الطريقة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في عام 1943، أين يمثل مركز التقييم موقع مركزي، حيث يمكن للمديرين أن يجتمعوا لتقييم مشاركتهم في التدريبات المتعلقة بالوظيفة من قبل مراقبين مدرّبين، كما أن هذه الطريقة تركز أكثر على ملاحظة السلوكيات عبر سلسلة من التمارين أو عينات العمل المختارة، حيث يُطلب من المقيمين المشاركة في تمارين السلة ، ومجموعات العمل ، والمحاكاة الحاسوبية ، ولعب الأدوار ، والأنشطة المماثلة الأخرى التي تتطلب نفس السمات للأداء الناجح في الوظيفة الفعلية، كما يمكن أن تكون الخصائص التي يتم تقييمها في مركز التقييم هي الحزم ، والقدرة على الإقناع، والقدرة على التواصل، والتخطيط والقدرة التنظيمية، والثقة بالنفس، ومقاومة الإجهاد، ومستوى الطاقة، واتخاذ القرار، والحساسية للمشاعر، والقدرة الإدارية، والإبداع واليقظة العقلية، إلخ... من عيوب هذه الطريقة تأثير تكاليف سفر الموظفين وإقامتهم وعلماء النفس والتقييمات بالمهارات الشخصية للمقيمين، كما قد يشعر ذوو الأداء المتميز بالاختناق في مواقف محاكاة، في حين أن الذين لم يتم اختيارهم لهذا قد يتأثرون أيضاً، أما مزايا الطريقة فنجد أنه يمكن لمركز التقييم الذي يتم إجراؤه بشكل جيد أن يحقق تنبؤات أفضل للأداء والتقدم المستقبليين مقارنة بأساليب التقييم الأخرى، كما أن الموثوقية وصحة المحتوى والقدرة التنبؤية عالية في مراكز التقييم، ضف إلى ذلك أن الاختبارات تضمن كذلك عدم تعيين الأشخاص الخطأ أو ترفيتهم، وكذا تحدد بوضوح معايير الاختيار والترقية<sup>1</sup>.

### 4-2-2- طريقة التصنيف المرتبط بالسلوك:

تم تقديم هذه الطريقة بواسطة سميث وكيندال "Smith and Kendall" في عام 1963 ، حيث جاءت هذه الطريقة بالموازاة مع اهتمام الباحثين المهتمين بمسألة الموثوقية وصحة تقييمات الأداء، حيث

<sup>1</sup>Sopiah, S. Op.Cit.p.109.

تعتبر مقاييس الارتساء السلوكية أكثر إفادة من الأرقام البسيطة، كما يمكن تمييز أبعاد الأداء المرتكزة على السلوك من الناحية التشغيلية ويمكن تمييزها من الناحية المفاهيمية عن بعضها البعض ، تساعد طريقة التصنيف المرتبط بالسلوك المقيم في التركيز على حوادث معينة مرغوبة وغير مرغوب فيها لسلوك العمل والتي يمكن أن تكون بمثابة أمثلة في مناقشة التصنيف، كما أنها تستخدم عبارات سلوكية أو أمثلة ملموسة لتوضيح مستويات متعددة من الأداء لكل عنصر من عناصر الأداء<sup>1</sup>.

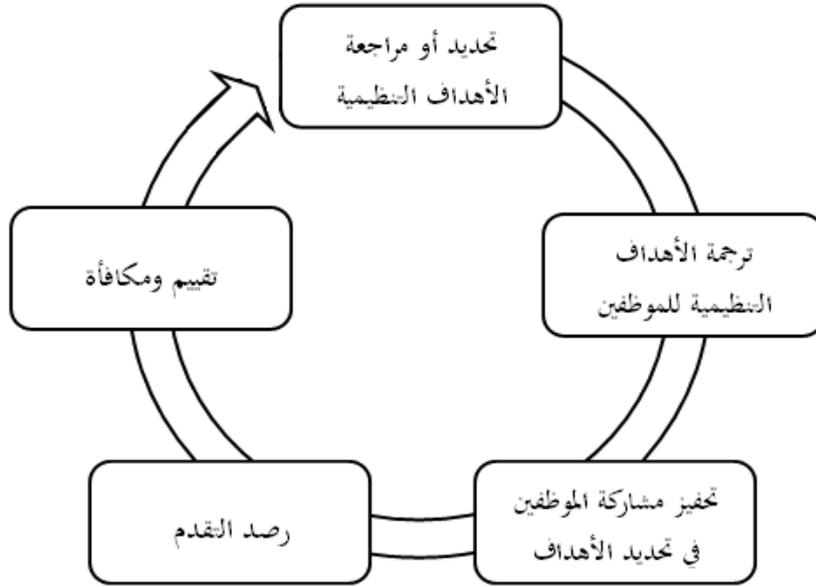
### 4-2-3- طريقة الإدارة بالأهداف:

بدأ مفهوم الإدارة بالأهداف بواسطة بيتر دراكر "Peter Drucker" ، الذي لاحظ أن الأهداف تؤدي دورا حاسما في جميع المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج ذات تأثير مباشر على بقاء المؤسسة ، كما أن نهج الإدارة بالأهداف يعزز الموضوعية ، ويسمح بتغذية راجعة ثنائية الاتجاه وكذلك يشجع على تحسين أداء تحسين الموظفين من خلال التحفيز، وعلى نفس المنوال ، يؤكد دراكر على أن نهج الإدارة بالأهداف عند تنفيذه بشكل صحيح يساعد في إنشاء نظام تقييم الأداء يقوم على الكفاءة والإنصاف، وفي إطار تدخل الإدارة بالأهداف في طرق تقييم الأداء يتم تعريفها كواحدة من طرق التقييم الرئيسية والتي تقوم على نتائج البرنامج التقييمي، أين يتم تحديد نظام التقييم من منظور الإدارة بالأهداف بشكل متبادل من قبل عدد من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذي يشمل المرؤوسين والمشرفين والموظفين كذلك، حيث يتكون النظام من عدة خطوات، تبدأ العملية بتحديد أهداف واضحة للموظف، ثم خطة عمل توضح بالتفصيل الطريقة التي سيتم بها تحقيق الأهداف، ثم يسمح بعد ذلك للموظف بتنفيذ خطة العمل المطورة، حيث تسمح الإجراءات بتقييم الأداء بطريقة موضوعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Aggarwal, Ashima, and Gour Sundar Mitra Thakur. Op.Cit.p.618.

<sup>1</sup>Idowu, Ayomikun "Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation." *Nile Journal of Business Economics* 3.5 (2017): 15-39.p.17.

الشكل: (13) يمثل دورة الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر



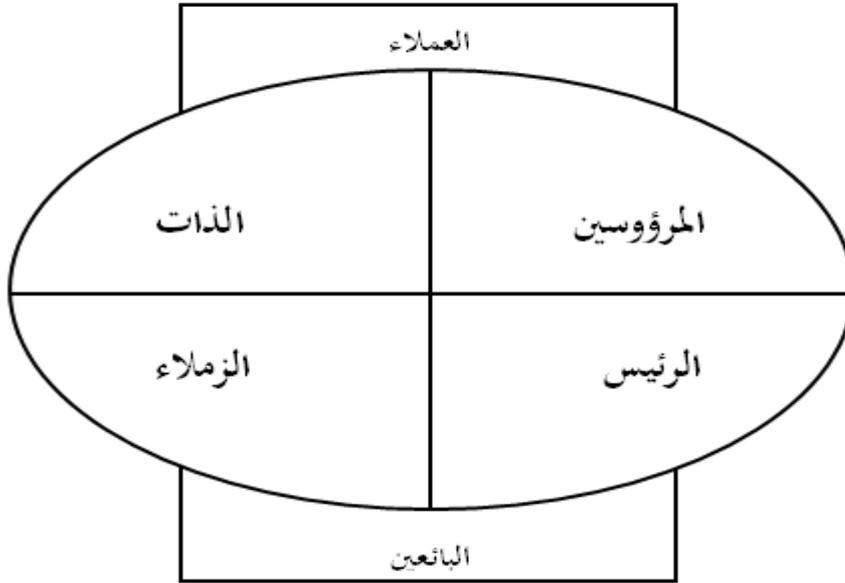
المصدر: Jaiswal, Babita.Op.Cit. p.11.

#### 4-2-4- طريقة 720 درجة:

يعد قياس أداء الموظف بدقة وموضوعية أصعب جزء في عملية تقييم الأداء، وعليه ولتفادي نقائص طريقة 360 درجة متعددة المقيمين تم تطوير طريقة تقييم 720 درجة من قبل ريك غال بريث " Rick Gal Breath" الذي أصبح غير راض عن طريقة تقييم 360 درجة، حيث أن طريقة تقييم 720 درجة تعد نهج سلوكي لا يولد التركيز على القادة ولكن يتم إجراؤه على عكس منطري السمات، كما يعد أحدث طريقة تقييم تم تقديمها في الشركات الاقتصادية الجديدة، إذ يعتبر تقييم الأداء 720 درجة طريقة متكاملة، أين يتم تقييم أداء الموظف من 360 درجة (الإدارة ، الزملاء ، الذات وكذلك العملاء) ويتم تقديم التعليقات في الوقت المناسب ويتم تقييم الأداء مرة أخرى بناء على الأهداف التي تم تحديدها، فهي تمنح الأفراد منظورا مختلفا تماما عن أنفسهم كقادة وأفراد متناميين بتركيزها على الشيء الأكثر أهمية ، وهو تصور العميل أو المستثمر لعملهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>George, J, " 720 Degree Performance Appraisals: An Effective Tool to Efficiency of Modern Employees" International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques (ICEEOT). 2016. IEEE.p.4817.

الشكل: (14) يمثل طريقة تقييم 720 درجة



المصدر: Jaiswal, Babita.Op.Cit. p.12.

#### المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي

يقال "ما لم تتمكن من قياسه ، فلا يمكنك إدارته" و "ما يقاس ينجز " فهو أمر مؤكد فلا يمكنك تحسين الأداء حتى تعرف ما هو الأداء الحالي، لذا عد قياس الأداء مفهوم مهم في إدارة الأداء، إنه الأساس لتقديم الملاحظات وتوليدها فهو يحدد المكان الذي تسير فيه الأمور على ما يرام يوفر الأسس لبناء مزيد من النجاح، ويشير إلى أين لا تسير الأمور على ما يرام، بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بشكل عام ، يوفر الأساس للإجابة على سؤالين أساسيين: "هل يستحق ما يتم فعله؟" و "هل تم القيام به بشكل جيد؟"<sup>1</sup>.

يصف نيلى وآخرون "Neely et al" قياس الأداء على أنه عملية قياس العمل ، فهو عملية التقدير الكمي والعمل يرتبط بالأداء، وكذا كفاءة وفعالية العمل، كما يُعبر عن نظام قياس الأداء بأنه قلب عملية إدارة الأداء والقرار الإداري لتحسين أداء المؤسسة، فهو شريان حياة المؤسسات ، فبدونه لا يمكن اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Armstrong, Michael. Performance Management. Op.Cit.p.60.

<sup>2</sup>Kasie, Fentahun Moges, and Alemu Moges Belay. "The Impact of Multi-Criteria Performance Measurement on Business Performance Improvement." *Journal of Industrial Engineering Management Decision* 6.2 (2013): 595-625.pp.598.599.

كما وصف أنتوني وآخرون "Anthony et al" قياس الأداء بأنه مفتاح الإشراف الإداري الفعال والسيطرة على الناس في المؤسسات، لكنه أيضا أداة فعالة لتوجيه اتجاه الوحدات الفرعية التنظيمية، فالهدف منه هو تقليل الخسائر ومكافأة الأداء الجيد من خلال المقارنة الفعلية مع الأداء المطلوب، في حين وصفه جليش "Gleich" على أنه تطوير ونشر عدة قياسات غالبا ما تكون قابلة للقياس الكمي لأبعاد مختلفة كالتكلفة والوقت والجودة والابتكار ورضا العملاء، والتي يتم تطبيقها لتقييم فعالية وكفاءة الأداء وإمكانات الأداء للكائنات المختلفة داخل المؤسسة (الوحدات التنظيمية من مختلف الأحجام والموظفين والعمليات)<sup>1</sup>. من التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم قياس الأداء يختلف عن مفهوم تقييم الأداء، وهو الأمر الذي يستشكل كثيرا في بعض الدراسات التي تعالج المفهومين على أنهم نفس المصطلح دون اختلاف مع أن التسمية اصطلاحا في حد ذاتها تختلف سواء باللغة العربية أو الأجنبية (التقييم = Appraisal, Assessment) (القياس = Measurement) حيث نجد أن مصطلح تقييم الأداء أشمل ويضم في مفهومه القياس، إذ نستطيع أن نقول أن عملية القياس هي جزء من عملية التقييم، أي ما نريد تقييمه نقيسه، وعلى أساس نتائج القياس، يمكننا الوصول إلى مخرجات التقييم، والتي يبنى من منطلقها أحكام وقرارات تقويمية وفق الأهداف المسطرة مسبقا.

كما أن اختلاف المفهومين أكده كلا من بوند وفوكس "Bond and Fox" أين ذكرا في طرحهما أن أصعب جزء في سياسة تقييم الأداء هو قياس أداء الموظف بدقة وموضوعية، كما أن قياس أداء الموظف هو أساس سياسة تقييم الأداء وإدارة الأداء، حيث لا يشكل قياس الأداء الدقيق والفعال أساسا لمراجعة دقيقة للأداء فحسب، بل يفسح المجال أيضا للحكم على إمكانات الموظفين وقياسها<sup>2</sup>.

## 2- مقاييس الأداء:

وفقا لـ أجوينيس "Aguinis"، فإن قياس أداء الموظفين بناء على عامل واحد أو بعض العوامل فقط يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير دقيقة ويترك انطبعا سيئا عن الموظفين وكذلك على المؤسسة، فعلى سبيل المثال، فبالاعتماد على قياس أنشطة أداء الموظف فقط، قد تصنف المؤسسة معظم موظفيها على

<sup>1</sup>Samsonowa, Tatjana.Op.Cit.pp.38-39.

<sup>2</sup>Akinbowale, Michael A, Melanie E Lourens, and Dinesh C Jinabhai. "Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5.9 (2014): 342.p.344.

أنهم متميزون، رغم أن المؤسسة قد تكون ككل قد فشلت في تحقيق الأهداف والغايات، لذا يجب استخدام مجموعة متوازنة من القياسات لقياس أداء الموظفين<sup>1</sup>، ولغرض شمولية عملية القياس والإحاطة بكافة العوامل الممكنة لشمولية عملية القياس نجد أن مان "Man" وضع أربعة مقاييس للأداء وهي المقياس المالي والمقياس غير مالي، والمقاييس الملموسة كجودة الخدمة، والمقاييس غير ملموسة كالخبرة أو المهارات<sup>2</sup>.

### 2-1-المقياس المالي:

يقصد بالمقياس المالي عموماً بكونه مقياساً قصير الأجل ويستند تماماً إلى الماضي، حيث تكمن أهميته في قياس الأداء من أربعة مجالات رئيسية، بما في ذلك الكفاءة والسيولة والربحية وهيكل رأس المال، فكل قياس مالي يمثل غرضاً فريداً، بينما تُعلم الربحية المستخدمين بالبيانات المالية حول أداء المؤسسة، سواء كانت تحقق أرباحاً أو خسائر، كما تُعلم كفاءة المستخدمين كيفية استخدام وإدارة موارد الأعمال، أما هيكل رأس المال فيقدم المشورة بشأن ما إذا كان يتم استخدام رأس مال المالكين أو رأس المال المقترض، في حين تقيس السيولة مدى سهولة تحويل الأصول في الأعمال إلى نقد خلال دورة التشغيل العادية<sup>3</sup>.

### 2-2-المقياس غير المالي:

تظهر دراسة هوبوود "Hopwood"، التي تم تنفيذها مع مديري مراكز التكلفة في شركة تصنيع أمريكية سنة 1972 أن التقيد الصارم بالبيانات المالية يؤدي إلى مستوى أعلى من التلاعب بالبيانات، وعدم الثقة، والتنافس، واتخاذ القرارات غير الفعالة فيما يتعلق بالتكلفة وخدمة العملاء والابتكار، وعلى الرغم من التشكيك في هذه النتيجة من خلال دراسة أوتلي "Otley" سنة 1978، إلا أن استخدام البيانات المالية وحدها في الوضع الحالي ليس مناسباً، كما أن القياس غير المالي للأداء يقلل من الجانب

<sup>1</sup>Akinbowale, Michael A et al, Op.Cit.p.344.

<sup>2</sup>Jenatabadi, Hashem Salarzadeh. "An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements." Available at SSRN 2599439 (2015).p.4.

<sup>3</sup>Matsoso, Mamorena Lucia, and Olumide Henrie Benedict. "Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century." *Journal of Economics* 7.2-3 (2016): 144-160.p.147.

المحتمل للسلوك المختل، علاوة على ذلك، فإنه يقود المديرين إلى تحسين الأداء في حالة عدم وجود معلومات من التدابير المحاسبية<sup>1</sup>.

كما جادل بانكر وآخرون "Banker et al" بأن الأسباب الرئيسية المقترحة لاستخدام مقاييس الأداء غير المالية هي أن هذه المقاييس هي مؤشرات أفضل للأداء المالي المستقبلي من المقاييس المحاسبية، وهي ذات قيمة في تقييم وتحفيز الأداء الإداري، ويأتي هذا التطور استجابة للانتقادات الكبيرة للتركيز المفرط بشأن استهداف المؤشرات المالية، حيث جادل النقاد بأن التركيز على المؤشرات المالية قد يؤدي إلى التفكير على المدى القصير، وهو الأمر الذي أيده فان دير ستيد وآخرون "Van der Stede et al" حيث ذكروا أن مقاييس الأداء غير المالية أفضل من التدابير المالية في مساعدة المؤسسات على تنفيذ وإدارة المبادرات الجديدة<sup>2</sup>.

### 2-3- المقاييس الملموسة:

المقاييس الملموسة هي تلك التي يمكن قياسها بسهولة كعدد الموظفين بدوام كامل، وعدد الأسئلة المرجعية المطروحة، غالباً ما يتم قياس المفاهيم الملموسة من خلال مقاييس المدخلات أو مقاييس المخرجات، ففي الماضي يبدو أن المؤسسات كانت راضية عن جمع البيانات حول المفاهيم الملموسة والسماح للأصول غير الملموسة بالبقاء دون فحص، ولكن مع استمرار زيادة الطلب على المساءلة أمام الأولويات التنظيمية وأصحاب المصلحة، كان على مجال تقييم المؤسسات الارتقاء إلى المستويات المناسبة والبدء في البحث عن طرق لقياس ما يبدو غير قابل للقياس<sup>3</sup>.

كما يلاحظ أن هناك نوعان من المقاييس الملموسة، المالية وغير المالية ومن أهم المقاييس الملموسة المالية نجد: النمو الاقتصادي، والسيولة، وتكاليف المنتج والخدمات، والربحية، أما المقاييس الملموسة غير

<sup>1</sup>Yuliansyah, Yuliansyah, and Mohd Shahril Ahmad Razimi. "Non-Financial Performance Measures and Managerial Performance: The Mediation Role of Innovation in an Indonesian Stock Exchange-Listed Organization." *Problems Perspectives in Management* 13.4 (2015): 135-145.p.137.

<sup>2</sup>Ahmad, Kamilah, and Shafie Mohamed Zabri. "The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms." *Procedia Economics Finance* 35:(2016) 476-484.p.477.

<sup>3</sup>Sinnott, Amy E. "Library Assessment Practices in North Carolina Public Libraries: What Are They Measuring and How Are They Measuring It?". Chapel Hill, North Carolina, 2011.p.3.

المالية فتتمثل في: موعد التسليم، وجودة المنتجات، وحجم الإنتاج، والإنتاجية، ووقت دوران المخزون، وجودة الخدمة<sup>1</sup>، والتي تمثل أهم المقاييس لهذا النوع من مقاييس قياس الأداء، حيث تم إظهار الكثير من الجهد البحثي والاهتمام بجودة الخدمة في الثلاثين عاما الماضية أو نحو ذلك، حيث تشير هذه الأدبيات إلى أن جودة الخدمة يتم تحديدها من خلال الجوانب الفنية بالإضافة إلى تقديم الخدمة، وهو ما يعكس ظهور الأبعاد الخمسة المكون الرئيسي والمتمثلة في: الملموسات، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، حيث نجد أنه غالبا ما يحكم العملاء على الجودة التقنية بناء على تفاعلهم مع مزودي الخدمة، ومع ذلك يتم الحكم على جودة تقديم الخدمة بناء على قدرة العملاء للوصول إلى المرافق والمظاهر وسلوكيات الموظفين والمعاملة الشاملة المقدمة للعملاء، كما يمتد هذا المفهوم أيضا إلى الخدمات الحكومية<sup>2</sup>.

### 2-4- المقاييس غير الملموسة:

يلاحظ سبيتزر "Spitzer" أن الأشياء غير الملموسة التي لطالما اعتبرت الجانب المرن لقياس الأداء لا تحظى باهتمام كبير في منظور التعلم والنمو لبطاقات الأداء المتوازنة وخرائط الإستراتيجية لكابلان ونورتون "Norton and Kaplan"، فهذه الأشياء غير الملموسة بما في ذلك الشراكات والموردين والتعاون والمهارات والمعرفة والابتكار وبراءات الاختراع وغيرها من الملكية الفكرية والقيادة والسمعة والثقافة، أصبحت الآن جوهر الميزة التنافسية، حيث تشير الفروق المتقلبة بين القيمة السوقية والقيم الدفترية للشركات إلى مدى تزايد أهمية الأصول غير الملموسة، إذ نجد أن سقوط الشركات العملاقة مثل Enron و WorldCom التي كانت على ما يبدو منظمات لا تقهر والذي هز الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم إلا أكبر دليل على تأكيد ذلك، حيث أدى هذا الأمر إلى إجبار المؤسسات على معرفة الأسباب والقيم الدافعة الحقيقية إلى جانب التأكيد على الحاجة إلى الشفافية والمساءلة، ففي الواقع يكتسب التحول

<sup>1</sup>Ng, Hee Song, and Daisy Mui Hung Kee. "Organisational Success: Explaining the Role of Key Intangible Performance Indicators (Kips)." *Asian Business and Management Practices: Trends and Global Considerations*. IGI Global, 2015. 120-137.p.121.

<sup>2</sup>Marie, Attiea A, et al. "Effects of Financial and Non-Financial Performance Measures on Customers' Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in Uae.", *International Journal of Economics Finance*, 6.10 (2014): 201-213.p.203.

نحو تقييم الأصول غير الملموسة ومساهمتها في النمو الاقتصادي للمؤسسة زخما واهتماما من جماهير أوسع<sup>1</sup>.

كما أن المقاييس غير الملموسة وفقا لولايت "White" غالبا ما تكون نوعية بطبيعتها ويصعب قياسها كونها غير محددة بمصطلحات يمكن قياسها بسهولة، كما أنها تندرج تحت مفاهيم أكثر انتشارا وقائمة على الإدراك، أو تخضع للنقاش حول الصفات الأساسية التي تعكسها هذه المفاهيم، ومع ذلك بالإمكان قياس المفاهيم غير الملموسة بشكل أفضل من خلال قياس النتائج، وهو الأمر تم من خلال الدراسة التي أجراها بيكر "Baker" على المكتبات العامة في ولاية كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية لاكتشاف مدى استخدام هذه المكتبات لمقاييس الإخراج، والذي خلص إلى أن مجال تقييم المكتبات تغير بشكل كبير وأصبح الآن قياس أداء المكتبات العامة من خلال مقاييس المدخلات والمخرجات أمرا شائعا من خلال استخدام مسح المكتبات العامة واستطلاع HAPLR<sup>2</sup> الشهير، و أنه بالإضافة إلى جمع مقاييس المدخلات والمخرجات، بدأت مكتبات نورث كارولينا العامة أيضا في تقييم مفاهيم الأداء، والرغبة في البدء في قياس المزيد من مقاييس النتائج من خلال مقاييس الجودة والقيمة والأثر<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

تظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، ومما لاشك فيه أن من مبررات اختيار أبعاد الدراسة الحالية من ضمن بقية الأبعاد التي يتكون منها المناخ التنظيمي، هو وجود علاقة بينها وبين متغير الأداء الوظيفي، الذي يمثل المتغير المتنبئ به والذي يخضع للتحري وكذا إلى إظهار ماهية المتغيرات التي تؤثر فيه وإلى مدى يكون هذا التأثير، وهو ما سيتم

<sup>1</sup>Ng, Hee Song, and Daisy Mui Hung Kee. Op.Cit.p.122.

<sup>2</sup> اختصار لـ (Hennen's American Public Library Ratings)، وهو نظام تم تطويره بواسطة توماس جيه هينين جونيور "Thomas J. Hennen Jr" لتصنيف المكتبات العامة في الولايات المتحدة بناء على مجموعة متنوعة من العوامل، مثل حجم المجموعة والتداول ومستويات التوظيف، كما يستخدم صيغة لحساب الدرجة لكل مكتبة، والتي تستند إلى مجموعة من المدخلات مثل ميزانية المكتبة، وحجم المجموعة، وعدد الموظفين، أين يتم استخدام النتائج المتحصل عليها لتصنيف المكتبات على نطاق وطني، كما تسمح بإجراء مقارنات بين المكتبات ذات الأحجام والأنواع المختلفة، الغرض من التصنيفات هو توفير طريقة موحدة لقياس أداء المكتبات ومساعدة المكتبات على تحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

<sup>3</sup>Sinnott, Amy E. Op.Cit.p.4.

تفصيله بعرض علاقة أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، الدعم، إجراءات وظروف العمل، الاتصال بالأداء الوظيفي، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في دراستنا الحالية.

### 1- علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي:

خلال العشرينيات من القرن الماضي ، اقترح تشاندلر "Chandler" أن المؤسسات يجب أن تقدر بشكل كبير الاختبارات الملائمة للسوق والمناسبة للاستراتيجية، حيث أن المؤسسات قامت بتغيير الهياكل التنظيمية باستمرار لمحاولة تحقيق أداء أفضل ، وذلك بالاعتماد على محاولات العلماء لإيجاد مسار فعال يؤدي إلى أداء عال من خلال البحث في المعرفة ونقل التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي والثقافي، والقدرة على الابتكار، وما إلى ذلك، ولكن من السهل تقليد هذه الأشكال من الهيكل التنظيمي، في حين يكون من الصعب استكشاف آلية التعلم التنظيمي المختلف وسلوك الابتكار الذي ينتج عنه أداء مختلف، لذا نجد أن الموضوعات ذات الصلة قد حظيت باهتمام كبير على مدى السنوات القليلة الماضية، كما أنه وفي ظل بحث دور الهياكل التنظيمية لدى المؤسسات في تحقيق الأداء المطلوب قدم فرانكو و ليتاو "and Leitao and Franco" أدلة قوية حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء، حيث أظهر أن الهيكل التنظيمي الفعال يؤثر بشكل إيجابي على الأداء<sup>1</sup>.

وبالتطرق إلى مكونات الهيكل التنظيمي نجد أن مركزية اتخاذ القرار والتي تعد من أهم مكوناته تعمل على تحديد تأثيرات ملاحظات الأداء والتي بدورها تؤثر على القرارات النهائية، كما أن درجة المركزية تؤثر كذلك على كيفية تفسير الملاحظات وكيفية اختيار الاستجابات لمشكلات الأداء وتنفيذها، حيث يلاحظ مثلا أنه في هياكل صنع القرار اللامركزية يتم الاهتمام بمبيعات المنتجات الفردية عن كثر من قبل مديري المنتجات (المستوى الأدنى)، الذين يسترشدون بالقواعد والحوافز والأطر المعرفية الموجهة نحو تحقيق أهداف أداء الوحدة، وبالتالي من المرجح أن يركز هؤلاء المديرون على إدارة دورة حياة تلك المنتجات، وعلاوة على ذلك يمكن أن يتوافق أداء أي منتج مع تقييمات أداء الفريق، وفي هذه الحالة يصبح تقييم

<sup>1</sup>Hao, Qingmin, Helmut Kasper, and Juergen Muehlbacher. "How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China." *Chinese Management Studies* 6.1 (2012): 36-52.p.37.

الأداء بمثابة تقييم جماعي، ومهما كانت نتيجة الأداء ستقوم هذه النتائج على تنشيط الجهود لمعالجة مشكلة الأداء والحفاظ على الصورة الإيجابية للفريق<sup>1</sup>.

كما أن هناك دراسات وفقا لشبات وآخرون "Chebat et al" أثبتت وجود تأثير سلبي للهيكل التنظيمي على الأداء ، أين لوحظ أن القواعد والإجراءات الرسمية ومركزية اتخاذ القرار تردع الموظفين عن أداء المهام بشكل فعال، لذلك يكون أداء المهام من قبل الموظفين بالجودة العالية والمطلوبة بالكاد يمكن تحقيقه في المؤسسات ذات الطابع الرسمي والتي تلتزم بشدة بالقواعد والإجراءات، كون أن إجراءات ومتطلبات العمل الرسمية تمنع الموظفين من الانخراط في أداء وظيفي متميز<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي من خلال الهيكل التنظيمي بمكوناته علاقة قوية سواء من حيث الإيجاب أو السلب وكذلك من حيث مستوى التأثير، كما أنها متباينة من منظمة إلى أخرى كما تثبت الدراسات في الموضوع، فنوع هذه العلاقة ومستوى التأثير متوقف على المؤسسة ونوع الهيكل المستخدمة فيها، إذ أن شكل الهيكل التنظيمي المعتمد يلعب دورا محوريا في التأثير على عدة عوامل داخل المؤسسة من بينها الأداء الوظيفي، الذي يمثل أحد أهم نتائج المورد البشري، وعليه يمكن القول أنه على المؤسسات مراعاة الدقة في اختيار نوع الهيكل التنظيمي الواجب اعتماده والذي تتوفر فيه كافة الخصائص والمميزات الموافقة لنوع وحجم ونشاط المؤسسة، إضافة إلى توجيهها الاقتصادي وإستراتيجيتها المنتهجة.

## 2-علاقة القيادة والإشراف بالأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مطلوب لتحقيق النتائج المستهدفة للمنظمة، لذلك فإن أداء القائد عنصر مهم من أجل قياس الأداء التنظيمي، خاصة عندما تتم الإشارة إلى هذا الأداء في شروط إسناد القادة كما أن الأداء ينظر إليه في الغالب من خلال الأرقام العددية ولكن يمكن أيضا التحقق منه من خلال العوامل المتعلقة

<sup>1</sup>Joseph, John, Ronald Klingebiel, and Alex James Wilson. "Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions." *Organization Science* 27.5 (2016): 1065-1083.p.4.

<sup>2</sup>Johari, Johanim, and Khulida Kirana Yahya. "Organizational Structure, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants." *International Journal of Public Administration* 42.8 (2019): 654-663.p.4.

بالمهام والسلوكيات المتوقعة، وعلى هذه الأسس نجد أنه تم إجراء بحث مكثف على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية التي تسلط الضوء على الطرق التي يمكن للمديرين والموظفين من خلالها تحقيق الأداء المستهدف، حيث أن البحث التجريبي حول أساليب القيادة من شأنه أن يطور الفهم فيما يتعلق بقضية الأداء الوظيفي، فبالنظر إلى الدراسات السابقة، تبين أن القيادة لها تأثير كبير على الناتج التنظيمي المرتبط بالفرد و أداء الفريق المشترك في إدارة الموارد البشرية، وبالمثل ذكر بعض الباحثين الآخرين مثل هوال وأفوليو "Howell and Avolio" أن دور القادة مهم جدا في زيادة أداء الأفراد في مكان العمل، مع الأخذ في الاعتبار أهمية الدور القيادي في المؤسسات الذي يساعد على تعزيز أداء المديرين والأفراد مع دمج مشاركة العمل كمتغير وسيط<sup>1</sup>.

وفقا لنظرية تبادل الأعضاء القياديين، فإن العلاقة الثنائية النوعية الجيدة الناتجة عن معاملة القائد للمرؤوسين تميل إلى تعزيز تصنيف أداء أعلى، كما أظهرت دراسة دفير، و إيدن، و أفوليو، و شامير "Dvir, Eden Avolio, and Shamir" أن القيادة التحويلية كان لها تأثير غير مباشر من خلال طبقة في التسلسل الهرمي على الأداء، ومع ذلك، أظهر وانج، و لو، و هاكيت، و وانج، و تشين "Wang, Law, Hackett Wang, and Chen" أن القيادة لها تأثير كبير على أداء الموظفين والتزامهم دون الرجوع إلى أسلوب القيادة، بينما كتب إسلام وآخرون "Islam et al" أن أساليب القيادة لها تأثير أكبر على سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة مثل أداء العمل<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك وجد بارو "Barrow" أن سلوكيات القيادة تبدو من المحددات السببية للأداء الوظيفي، حيث أشار إيفريت "Everett" وفاولر "Fowler" أن سلوك المديرين يرتبط باستمرار بأداء الوظيفة وأنماط قيادتهم باعتبارها تنبؤات القوة للفعالية التنظيمية، كما وجد بعض الباحثين أن القادة التحويليون يتم تحفيزهم من أجل جلب الابتكار، واتخاذ التغييرات بشكل إيجابي، وخلق بيئة ديناميكية للتعلم التي تعمل على تحسين أداء الفرد والتنظيم بشكل عام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Shah, Syed Mir Muhammad, et al. "The Relationship between Leadership Styles and Job Performance: The Role of Work Engagement as a Mediator." *International Journal of Social Studies* 2.10 (2016): 242-253.p.244.

<sup>2</sup>Babalola, Sunday Samson "The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment." *Journal of Applied Business Research* 32.3 (2016): 935-946.p.937.

<sup>1</sup>Shah, Syed Mir Muhammad, et al.Op.Cit.p.245.

نستخلص مما سبق أن القيادة والإشراف بمختلف أساليبها لها تأثير بليغ على الأداء الوظيفي في المؤسسة، فالأسلوب القيادي المناسب داخل المؤسسة، مع وجود قيادة تتبنى هذا الأسلوب يشكل ثنائية متميزة تخلق دفعا قويا لدى الموظفين برفع عزيمتهم وروحهم المعنوية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وتوفير الدعم المستمر، وهو الأمر الذي يشعروهم بالانتماء ثم الرضا وبالتالي ضمان الولاء الذي يؤدي بدوره إلى بذل الموظفين أقصى الجهود والمبادرة بكل ما أتوا من عزيمة لتحقيق أداء وظيفي عال يلي أهداف المؤسسة ويرفع من مؤشرات تنافسياتها.

### 3- علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي:

الأداء مهم لترسيخ مبدأ استمرارية المؤسسة وتحقيق الأهداف، لذا كان تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة أمر مهم لأداء الموظف، حيث أن هذا الأداء سيكون أكثر فعالية بتطبيق نظام حوافز متميز، كما أن نظام الحوافز يعتبر أداة مهمة للتحقق من أداء الموظف في كل منظمة، لذلك يمكننا القول أن نظام الحوافز الفعال يجذب موظفين جدد للتنظيم ويحفز الموظفين الحاليين على أداء مستويات عالية، فهم يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف، أي أن الحوافز الجيدة هي أهم طريقة لإشراك الموظفين في عملهم ومع منظمته<sup>1</sup>.

كما نجد كذلك أن للحوافز تأثير نفسي على الموظفين، حيث أنهم يشعرون أن جهودهم يتم ملاحظتها ويتم تقديرهم بناء على أدائهم، وعلى غرار التأثير النفسي أو المادي للحوافز على الموظفين، يمكن ذكر عدة طرق مختلفة نستطيع بها منح الحوافز للموظفين، مثل المكافأة، تقاسم الأرباح، حوافز الأسهم، التقاعد الإجازات والجوائز والتي تفضي إلى زيادة أداء الموظف الذي يمثل هدفا مهما للمنظمات من أجل الحفاظ على نجاح أعمالها، وبالتالي فإن الجهد التنظيمي موجه نحو تحسين الأداء الفردي، مع مراعاة السياق التنظيمي الذي يتم فيه إنتاج الأداء، لهذا الأمر استوجب على أنظمة حوافز أداء الموظف في المؤسسات المختلفة، أن تستند إلى إطارها الهيكلي الدقيق، فتطوير نماذج جديدة على السياقات التنظيمية فيما يتعلق بحوافز أداء الموظف هو أمر نظري للغاية و مصلحة عملية، لذلك تعتبر الحوافز حاسمة للغاية ويمكن أن تعمل بالتأكيد على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الأمر الذي أثبتته الدراسة التي أجريت

<sup>1</sup>Ibrar, Muhammad, and Owais Khan. "The Impact of Reward on Employee Performance (a Case Study of Malakand Private School)." *International letters of social humanistic sciences* 52 (2015): 95-103.p.95.

باستخدام نموذج هيرزبرج "Herzberg" الذي يسمى أيضا نظرية العامل المزدوج ، من خلال دمج العوامل المزدوجة، العوامل التحفيزية والعوامل الصحية، والتي توصلت في نتائجها على أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف ، كما يساهم كلا العاملين المزدوجين في تعزيز هذه العلاقة المباشرة<sup>1</sup>. ولتأكيد ما سبق بإظهار العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، نستظهر عدة دراسات عززت قوة وعمق هذه العلاقة مع اختلاف مكونات الحوافز وأنواعها، وتباين مستوياتها، و مدى تطبيقها من منظمة إلى أخرى، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة أجريت سنة 2020 عن شركة تصنيع بولاية أنامبرا "Anambra" بنيجيريا هدفت إلى تحديد تأثير الحوافز النقدية على أداء الموظفين، والتي كشفت عن وجود علاقة تأثير إيجابية بين الراتب والأجر والعمولة والأداء الوظيفي، كما أجرى باحثون كذلك دراسة أخرى سنة 2020 حول الإدارة العامة لتحديد تأثير الحافز النقدي على أداء الموظف، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الحوافز النقدية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، كما وجدوا أيضا رابطا إيجابيا بين الحوافز النقدية وأداء الموظفين، أما دراسة هوسكين "Hoskin" سنة 2016 التي قام بها لتحديد تأثير الحوافز المالية وردود الفعل والثناء على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، أظهرت النتيجة التجريبية أثرا إيجابيا للحافز النقدي وغير النقدي على الأداء الوظيفي والرضا<sup>2</sup>.

نستنتج مما سبق أن لنظام الحوافز تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي، أي وجود علاقة متينة بين تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي المحقق، وهذا بغض النظر عن نوع الحوافز المعتمدة والتفاوت في مستوياتها وقيمتها من منظمة إلى أخرى، فما ينطبق على منظمة لا ينطبق على أخرى، فهناك موظفون يتباين رضاهم بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، وكذلك بين التحفيز المادي غير النقدي والمادي النقدي، لذا كان على كل منظمة دراسة سلوكيات أفرادها اتجاه التحفيز المقدمة وتقييم مدى تفاوت الأداء الوظيفي المقابلة لها، وبذلك تستطيع بناء نظام حوافز متسق مع احتياجات أفرادها التحفيزية، وتتجنب بذلك هدر مواردها بدون الحصول على نتائج تحقق الأداء المطلوب.

<sup>1</sup>Khan, AA, N Abbas, and KA Zaki.Op.Cit.pp173.178.

<sup>2</sup>Khan, Mrestyal, Muhammad Daniyal, and Muhammad Zaryab Ashraf. "The Relationship between Monetary Incentives and Job Performance: Mediating Role of Employee Loyalty." *Educational research international* 2.6 (2020): 12-21.p.14.

#### 4- علاقة الدعم بالأداء الوظيفي:

المشرفون هم أشخاص لديهم تأثير قوي على أداء عمل الموظفين، لذلك أجزم هينز و آخرون "Heyns et al" على أنه يجب على المؤسسات التركيز بشكل كاف على دعم المشرفين الذي يلعب دورا مهما تحسين نتائج أداء الموظف، كما أنه ولدعم الروابط بين دعم المشرف والأداء الوظيفي ذكر تشيانغ و هسيه "Chiang and Hsieh" أن دعم المشرف ليس أمرا حاسما للرضا الوظيفي ونتائج الأداء فحسب ، بل إنه يقلل كذلك من نية المغادرة، إضافة لذلك نجد أنه من منظور نظرية التبادل الاجتماعي ، ووفقا لما ذكره جويد وآخرون "Javaid et al" أن نتائج الأداء ستزداد عندما يدعم المستوى الأعلى للإدارة موظفيهم ، كما اقترحوا كذلك أن يتم تقييم كفاءة الإدارة من قبل عدد الأهداف التي أنجزوها جنبا إلى جنب مع مساعدة موظفيهم، فيما أوضح كذلك بارك وآخرون "Park et al" أنه عندما يكون المشرفون متعاونين ومتعاطفين ومشجعين، سيقوم الموظفون تلقائيا بالرد بالمثل والمساهمة في الأداء الوظيفي وسيظلون متحمسين نحو تنفيذ الهدف المحدد المكلفين به من مشرفيهم، وحسب دراستين قام بها كل من تالوكدر وآخرون "Talukder et al" سنة 2018 وزاب وآخرون "Zeb et al" سنة 2020 أين استنتجا من خلاهما وجود علاقة إيجابية بين دعم المشرف والأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

وفقا لأزمان وآخرين "Azman et al" فإن أحد المتغيرات التي يرتبط بها الدعم الإشرافي بشكل إيجابي هو الأداء الوظيفي ، فالأداء الوظيفي يعني إنجاز العمل ، أو درجة النجاح التي تظهر في أي وظيفة، كما نستطيع أن نقول على أنه مفهوم يعبر إلى أي درجة تم تحقيق الهدف في الوظيفة وعلى أي مستوى تم تحقيق الأهداف، حيث يرتبط أداء الموظف بمدى نجاحه في تأدية واجباته ومسؤولياته، كما لوحظ أن هناك علاقة كبيرة بين تصور الموظف لدعم المشرف والأداء الوظيفي، في حين ذكر آرغون "Argon" أن المعلم مدعوما من قبل مدير المدرسة ، يختبر مشاعر السعادة والسلام والعزم والجهد والثقة والأهمية الذاتية والثقة تجاه المدرسة والقوة والنجاح ويظهر أداء أعلى، وهو الأمر الذي أكدته الدراسة التي أجريت سنة 2017 على 206 مدرس ابتدائي يعملون في 20 مدرسة ثانوية مختلفة تقع في وسط مقاطعة جيرسون بتركيا، والتي

<sup>1</sup>Zeb, Ali, et al. "The Interplay between Supervisor Support and Job Performance: Implications of Social Exchange and Social Learning Theories." *Journal of Applied Research in Higher Education* 15.2 (2023): 429-448.p.432.

ركزت على العلاقة بين تصورات المعلمين لدعم المشرف والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتحليل الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، حيث كشفت هذه الدراسة على أن العلاقة الإيجابية بين تصورات دعم المشرفين للمعلمين وأدائهم الوظيفي وتصورات المشرف الداعمة تؤثر على أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي، وهي النتائج التي تدعم نتائج عدة أجريت على هذا الموضوع، منها دراسة أكبابا و كيبيشي " Akbaba and Kipici" التي أجريت سنة 2015 ، والتي تظهر زيادة الأداء الوظيفي للمعلمين الذين تربطهم علاقات جيدة مع مشرفيهم، وكذا دراسة آرغون "Argon" التي أجريت سنة 2014 ، الذي كشف أن المعلم المدعوم من قبل مشرف المدرسة يظهر أداء أعلى، بالإضافة إلى ذلك ، تدعم هذه النتيجة نتائج دراسة ديمرهان وآخرين "Demirhan et al" سنة 2014 ، ودراسة أزمان وآخرين " Azman et al" سنة 2009، اللذان كشفوا كذلك عن وجود علاقات إيجابية بين دعم المشرف وأداء الموظف<sup>1</sup>.

تستخلص من خلال إظهار مدى علاقة الدعم والمساندة من المشرفين على مستوى المؤسسة بالأداء الوظيفي، أن وجود هذه العلاقة السببية يشكل حلقة مهمة في سلسلة العوامل التنظيمية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات، كما عامل الدعم والمساندة المطبق على مستوى المؤسسة اتجاه أفرادها وخاصة من قبل المشرفين، يعتبر عاملا فيصليا لدى مهام الإدارة العليا وخاصة إدارة الموارد البشرية، فاعتماده وتطبيق مبادئه على أفراد المستويات الوسطى والدنيا يشكل فارقا كبيرا في نتائج الأداء، وهذا ما أثبتته الدراسات والبحوث في هذا المجال كما سبق التطرق له.

ولهذا نستطيع القول أن مستوى الأداء الوظيفي هدف كل منظمة تطمح للوصول لأعلى المستويات والمحافظة على ارتقائها والبقاء في مصاف الأوائل، وعليه ولتحقيق أعلى مراتب الأداء يجب تفعيل كافة العوامل المؤثرة والتي لها علاقة ارتباط سببية بالأداء، ومنها عامل الدعم والمساندة على المستوى الكلي، أي الدعم التنظيمي، وعلى المستوى الجزئي وخاصة الدعم الإرشادي الذي يمثل أهم دعم يؤثر على الفرد داخل المؤسسة، فسلوك المسؤول المباشر والظروف التي يفرضها اتجاه رؤوسيه لها بالغ الأثر مقارنة بباقي الظروف داخل المؤسسة وخاصة منها سلوك الزملاء، حيث أن أغلب الدراسات التي عالجت موضوع دوران العمال

<sup>1</sup>Uzun, Tefvik, Güven Ozdem, and Policy Studies. "The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Teachers' Perceptions of Supervisor Support and Job Performances." *International Journal of Educational Administration* 9.7 (2017): 84-90.pp.85.89.

والضغوط النفسية على مستوى المؤسسة، كان المسؤول أو المشرف أو المدير هو العامل المباشر في علاقة التأثير.

### 5- علاقة إجراءات وظروف العمل بالأداء الوظيفي:

هناك أبحاثاً محدودة حول تأثيرات الأداء المرتبطة بالتعرض لفترات طويلة لظروف العمل المجهدة، حيث أن الدراسات التي عاجلت عواقب ظروف العمل المرتبطة بالإجهاد على المستوى التنظيمي كدراسة آلان وآخرين "Allan et al" ودراسة أميك وآخرين "Amick et al"، ركزت إلى حد كبير على النتائج الصحية والسلوكية، بما في ذلك الضيق النفسي، والإرهاق، والغياب المرضي، ودوران الموظفين، كما أنه لا يمكن للدراسات التي يمكنها تحديد الظروف التي تؤثر على أداء العامل أن تلعب دوراً رئيسياً فقط في قياس فهم أكثر دقة لتكاليف العمل المجهد، ولكن يمكن أن تساعد أيضاً في تمييز تلك الشروط التي من المرجح أن تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي الذي يشكل بدروه آثاراً على إدارة الموارد البشرية بشكل عام<sup>1</sup>.

بالإضافة للدراسات التي عاجلت عواقب ظروف العمل المرتبطة بالإجهاد على المستوى التنظيمي، هناك عدة مؤلفات تطرقت للبيئة التي تؤثر فيها ظروف العمل على الصحة العقلية والجسدية، أين كشفت بعض الفحوصات عن حالة غير طبيعية من الإرهاق والضغط بين الموظفين بسبب بيئة العمل السيئة، حيث تبين أن مكان العمل السيئ مرتبط بضعف الأداء الوظيفي، لذا كان من المرجح أن يصبح مكان العمل السيئ أحد الأسباب الأساسية لضعف الرضا والأداء، وفي المقابل قد تكون ظروف العمل والبيئة المشجعة معززة لموقف العمال مما يؤدي ذلك إلى أداء أفضل، وهو الأمر الذي أكدته الدراسة التي أجريت في سنة 2020 على عينة مكونة من 245 فرد من موظفين بدوام كامل في قطاع الاتصالات في لاهور وكراتشي بباكستان، والتي كشفت نتائجها، على أن ظروف عمل الشركة تساعد في تحسين أداء الموظفين من خلال زيادة مستويات مرضية للموظف، كما توصلت إلى أنه يجب على المؤسسات التركيز على توفير

<sup>1</sup>Blaich, Susan. "Relationships between Psychosocial Working Conditions and Multiple Employee Performance Measures." thesis of Doctor of Philosophy. Deakin University, 2015.p.23.

ظروف عمل أفضل لموظفيها للقيام بأنشطتهم ومهامهم اليومية لتحسين مستوى رضا الموظفين وبالتالي تحسين الأداء<sup>1</sup>.

لا تقتصر ظروف العمل على الإجهاد والضغط والعامل النفسي فقط، بل تتعداه إلى الظروف المادية أو الفيزيائية لبيئة العمل والتي كان لها الدور الفعال في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يُعتقد أن البيئة التي يتم فيها العمل لها تأثير أكبر على مستوى أداء الموظف، حيث أن بيئة العمل المادية كما حددها بيرتون "Burton" تعد أحد مكونات بنية مكان العمل التي يمكن أن يستشعرها الإنسان، كما يمكن أن تكون أيضا الأجهزة الكهربائية التي تدخل في تكوين المنشأة والآلات والأثاث والمواد الكيميائية وكذلك نظام التبريد والتدفئة والطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في مكان العمل والتي يمكن أن تضر بالصحة العقلية، والسلامة الجسدية ورفاهية وصحة الموظف، فوفقا لجمعية الصحة والسلامة، تتكون بيئة العمل المادية من جانب من بيئة مكان العمل المرئية والملموسة مثل حالة عمل الموظف، والهواء الداخلي النقي، والتقنيات المتاحة بالإضافة إلى التصميم المادي لمكان العمل بأكمله، حيث أن البيئة المادية توجه سلوك الموظف نحو المهمة التنظيمية والرؤية التي تظهر أن المؤسسة بحاجة إلى توفير بيئة أفضل وأكثر ملاءمة للموظف من شأنها أن تساعد على أداء المهمة المطلوبة منه يوميا وفي الوقت المناسب، فوفقا لبيرتش و شيانغ "Birtch and Chiang" فإن المؤسسة التي تخطط لتحقيق أعلى مستوى لتقديم خدمة العملاء ستحتاج إلى توفير جميع التسهيلات اللازمة لوحدة خدمة العملاء لتوجيه موقف موظفي الوحدة نحو تحقيق الهدف وبالتالي من الأهمية بمكان أن توفر المؤسسات بيئة عمل من شأنها تشكيل وتوجيه موقف الموظف بما يتماشى مع الإنتاجية والأداء الأعلى<sup>2</sup>.

نستخلص مما سبق أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المؤسسات له علاقة وطيدة بظروف العمل السائدة والمتوفرة داخل هذه المؤسسات، فالموظف في حاجة لبيئة ملائمة حتى يستطيع تقديم ما يطلب منه ببذل أقصى جهده، إذا لا يكفي توفير الدعم و التحفيز دون توفر وسائل الرفاهية التي تساعد على تنفيذ العمل، فالموظف الذي يشتغل داخل بيئة مليئة بالأوساخ والغبار ولا تتوفر على أدنى شروط السلامة، لا

<sup>1</sup>Bashir, Aideed, et al. "Work Conditions and Job Performance: An Indirect Conditional Effect of Motivation." *Cogent Business Management Decision* 7.1 (2020): 180-196.pp.3.9.

<sup>2</sup>Inuwa, Mohammed, and Faruq Muhammad Abubakar. "The Moderating Effect of Physical Working Environment on Job Attitude and Employee Performance." *International Sciences of Management Journal* 3.3 (2017): 1-14.p.5.

يمكنه إعطاء كل ما لديه من قدرات، بالرغم أن العمل لا يتوقف إلا أنه لا يصل إلى أفضل مستوياته، هذا دون أن نتطرق إلى الإبداع في العمل، لذا لاكتمال حلقة عوامل تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل، على المؤسسات الاهتمام بأدق التفاصيل في موضوع بيئة العمل التي توفر ظروف عمل مناسبة، ابتداء بالتصميم المناسب للمباني والتي تلبى كافة الاحتياجات، مروراً بوضع برنامج مدروس لأوقات العمل والراحة لتفادي الإرهاق والضغوط، ووصولاً إلى تخصيص أحدث وسائل السلامة والحماية وحفظ الصحة.

### 6- علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي:

التواصل الجيد هو أداة ضرورية لتحقيق جودة عالية من الأداء والحفاظ على علاقات عمل قوية داخل المؤسسة، يمكن بناء الثقة بين الموظفين إذا قضى الجميع وقتاً في تقديم اتصال واضح، كما أن التواصل الفعال يعزز إنتاجية الموظفين ويربطهم ببعضهم البعض، فهو إنه يبنى الفريق ويزيد من أداء الموظفين وفي نفس الوقت يقلل من معدل دوران الموظفين في المؤسسة، وفي المقابل فإن الاتصال الضعيف في المؤسسة سيؤدي إلى فقدان الثقة وفشل في تنفيذ كافة العمليات، حيث أن المؤسسات التي تعاني من نقص في اتصالاتها لا تحقق نفس أداء تلك التي تتواصل بشكل جيد<sup>1</sup>.

أوضحت نظرية لينكرات "Linkert" أنه إذا كان لدى القائد اتصال جيد مع الموظفين، فإنهم سيكونون متحمسين ومنتجين، أي بشكل آخر يمكن أن يخلق الاتصال الجيد بين أصحاب العمل والموظفين دافعا للعمل يعزز الأداء الأفضل، حيث أن وظائف الاتصال لرفع الدافع لدى الموظف تعمل عندما يرغب المديرون في زيادة أداء الموظف، كما أن الاتصال ليس فقط قادرا على التأثير على أداء الموظف من خلال الدافع، لكنه يعطي تأثيرا مباشرا على أداء الموظف، وهو الأمر الذي تشرحه نظرية التحكم التنظيمي، والتي يذكر فيها أن أرباب العمل يتواصلون في المؤسسة من خلال بناء بعض السيطرة على الموظف، أي أن أصحاب العمل يستخدمون الاتصال للتحكم على أداء الموظف، حيث أظهر بحث أجرته فيمي "Femi" سنة 2014 حول العلاقة بين الاتصال وأداء الموظف، أن الاتصال الفعال يخلق تفاهما متبادلا بين الإدارة والعاملين مما يساعد في بناء علاقة حقيقية بين كلا الطرفين في المؤسسات، كما كشفت هذه الدراسة أن ضعف الاتصال يمكن أن يؤثر على أداء العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Hee, Ong Choon, et al.Op.Cit.p.654.

<sup>1</sup>Rukmana, Haris Dwi et al.Op.Cit.pp.212-213.

تعد قدرة التقنيات الرقمية على تسهيل تبادل المعرفة من خلال تعزيز التنسيق والاتصال وتحسين عملية صنع القرار سببا لتحقيق أداء وظيفي أفضل للأفراد وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات، وعلى غرار ذلك نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تستكشف تأثير مشاركة المعرفة باستخدام التقنيات الرقمية الفردية على الأداء الوظيفي في ظل ظروف مختلفة على سبيل المثال ، قام كل من تسنغ و هوانغ " Tseng and Huang" بدراسة العلاقة بين استخدام ويكيبيديا "Wikipedia" ومشاركة المعرفة والأداء الوظيفي ، حيث نتج عن هذه الدراسة استخدام ويكيبيديا "Wikipedia" له تأثير كبير على مشاركة المعرفة و الأداء الوظيفي، كما استكشف كواك و بارك "Kwahk and Park" في دراسة لهم عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمشاركة المعرفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، أن اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل، وهو ما أكدته دراسة كوي وآخرون " Cui et al" سنة 2019، التي عملت على التحقيق في كيفية تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على مشاركة المعرفة والأداء الوظيفي واكتشاف أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي، مما يوضح أن هذه الدراسات أعلاه أظهرت الدور الحاسم الذي تلعبه تقنيات الاتصال الحديثة في تبادل المعرفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

نستخلص مما سبق أن للاتصال بأنواعه الرسمي وغير الرسمي علاقة بالأداء الوظيفي، فالقيادة التي تعمل على تحسين طرق الاتصال وتسهيل مجرياتها وإنفاذ أوامرها وقراراتها بسلاسة، تدفع الموظفين إلى تقبل مختلف هذه الأوامر والقرارات والعمل على تنفيذها بروح عالية دون كلل أو امتعاض، مما ينتج عن ذلك نتائج مرضية ترفع من مستوى الأداء.

وكما تطرقنا أعلاه لا يقتصر تأثير الاتصال على الأداء بمفهومه التقليدي، بل انتقل الأمر إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنية الرقمية لتجسيد التواصل داخل المؤسسة وبين الموظفين، حيث أن الاتصالات الرقمية كالبريد الإلكتروني وشبكة الأنترانات(الشبكة المحلية) ووسائل التواصل الاجتماعي باتت تستخدم بشكل رسمي لدى المؤسسات الحديثة للرفع من كفاءتها وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب، إذ نجد على سبيل المثال أن بعض المؤسسات تزود موظفيها ببريد إلكتروني داخلي، لا يستقبل ولا يرسل أي

<sup>1</sup>Deng, Hepu, Sophia Xiaoxia Duan, and Santoso Wibowo. "Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance." *Journal of Knowledge Management.*:(2023) 27.2 .404-425.p.426.

اتصالات من وإلى خارج الشبكة الخاصة بتلك المؤسسة، إضافة إلى ذلك أي معلومة أو إرسالية داخلية لإنجاز أعمال يومية وخاصة منها المستعجلة لا تكون إلا عن طريق الاتصال الرقمي، حيث يكون تفقد البريد أمر روتيني، ناهيك عن مجموعات التواصل الاجتماعي التي تُنشأ لتأمين التزامن مع كافة مستجدات العمل، حيث أن هذه التحولات في وسائل الاتصال داخل المؤسسات أصبح واقع حتمي، لا مناص من مواكبته، فمن لا يجاري التطور ويساير الركب ، لا يمكنه المنافسة للحفاظ على موقعه وبالتالي لا يستطيع الاستمرار والبقاء.

### خلاصة الفصل:

تتجه المؤسسات التي تنتهج مبادئ الإدارة الحديثة إلى إعطاء المورد البشري الشطر الغالب من اهتماماتها، إذ يعد المحرك الأول للعجلة الإنتاجية لدى هذه المؤسسات، حيث يتم قياس كفاءة هذا المورد البشري عن طريق مستوى الأداء المحقق وفق الأهداف المسطرة مسبقاً، كما أن مستوى الأداء الوظيفي المسجل يعد مؤشراً حاسماً لقراءة مدى تجاوب المورد البشري لخطط المؤسسة، كما يعد مقياساً للوضع التنافسي للمنظمة، وعاملاً مساعداً لصياغة استراتيجيتها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، أين تطرقنا في بداية الفصل إلى مصطلح الأداء بشكل عام، أين بيننا مفهوم الأداء من خلال التعريف اللغوي ثم المصطلحي للأداء ثم مستوياته، بعد ذلك تطرقنا لمفهوم الأداء الوظيفي ومفاهيمه من خلال عدة تعريفات، بعد ذلك تطرقنا للأبعاد ثم المحددات ثم تخطيط الأداء الوظيفي، أما في المطلب الأول للمبحث الثالث فتم التطرق لتقييم الأداء الوظيفي ومعايره وأهم الطرق المستخدمة لعملية التقييم، ثم في المطلب الثاني تم التطرق إلى قياس الأداء الوظيفي وأنواع هذه المقاييس مع توضيح الفرق بين تقييم وقياس الأداء الوظيفي للفصل بينهما وعدم الخلط بينهما كما لاحظنا في عدة دراسات أي يتم ذكر المصطلحين، باعتبارهما يعبران عن نفس المفهوم، أما بالمطلب الثالث فتطرقنا إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، عن طريق إظهار العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة والأداء الوظيفي، مع ذكر بعض الدراسات التي عالجت هذه العلاقة .

الفصل

الثالث

تمهيد:

من خلال استعراضنا للفصلين السابقين تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة ، مع تبين العلاقة بينهما من خلال العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع للدراسة الحالية، وحيث أن أي دراسة يتم تناولها لمعالجة مشكلة ما إلا وتبدأ من حيث انتهى الآخرون، أي لكل دراسة دراسات سابقة سبقتها تطرقت للموضوع، إما بمتغيريه أو بإحدهما، لذا تم التطرق في هذا الفصل للدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية لإظهار ما تم التوصل إليه في هذا الموضوع من خلال عرض نتائج واستنتاجات هذه الدراسات، وعليه كان سردنا للدراسات السابقة في هذا الفصل وفقا لعامل اللغة، أين نجد دراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية تم التطرق فيها إلى متغيري الدراسة معا، وهناك دراسات تم التطرق فيها لأحد المتغيرين، مع الاعتماد في سرد الدراسات السابقة على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتم فيه استعراض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، أما المبحث الثاني فيتم التطرق فيه لمناقشة الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول:الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية:

من خلال البحث في المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم الحصول على عدة دراسات متنوعة تمثلت في مقالات بمجلات محكمة وأطروحات من مختلف الجامعات على مستوى العالم، لإضفاء نوع من الشمولية والتنوع في الطرح وعدم الاقتصار على منطقة دون منطقة أخرى، وبالتالي الإلمام بأغلب أبعاد المناخ التنظيمي التي فحص من خلال هذه الدراسات عن مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يعطي مصداقية أوسع عند تمييز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.

المطلب الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية:

1-دراسة ل: سمير سليمان الجمل و إسراء خالد عمرو، سنة 2021<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

"واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة تألفت من (30) فقرة، بلغ حجم العينة (60) موظفا . وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل كانت مرتفعا.
  - المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل كان مرتفعا.
  - مستوى أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل جاء مرتفعا.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وفق متغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها:(ضرورة إثارة دافعية الموظفين لتنفيذ القرارات من خلال إشراكهم في اتخاذها، ضرورة مساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم من خلال منحهم الصلاحية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب).

<sup>1</sup>سمير سليمان الجمل، إسراء خالد عمرو. "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل" المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية 9.1 (2021): 521-541.

**2-دراسة ل: فريده مُجدّ غزالي سالم الأندنوسي، سنة 2019<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:**  
**" المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"**  
**"دراسة ميدانية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا ) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى ، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى والبالغ عددهن(509) موظفة. استخدمت الإستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي :

- درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.
  - درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.
  - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.
- كما أوصت الدراسة بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

**3-دراسة ل: بوخروبة أسماء، سنة 2018<sup>2</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**  
**" دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:دراسة حالة بولاية الجزائر "**

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل مكونات المناخ التنظيمي المتمثلة في ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال،المشاركة، والتكنولوجيا المستخدمة) واكتشاف مدى تأثير هذه الأخيرة على الأداء وكذا اكتشاف مدى مساعدة المناخ التنظيمي السائد في ولاية الجزائر على تحسين أداء الموظفين بها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة باستخدام استبيان وزع على عينة مكونة من 300 موظف وموظفة بالولاية، وخلصت النتائج إلى التالي:

<sup>1</sup>الأندنوسي، فريده مُجدّ غزالي سالم، "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية"،مجلة البحث العلمي في التربية، 14.20 (2019).

<sup>2</sup>أسماء، بوخروبة،"دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:دراسة حالة بولاية الجزائر"، دكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة الجزائر 3، 2018.

- المناخ التنظيمي في الولاية هو مناخ مغلق فهو قائم على بيروقراطية التسيير أكثر دون إعطاء الفرصة للمشاركة.
- القيادة الإدارية في الولاية تتبع أسلوب المركزية والابتعاد عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية وعدم إعطاء الفرصة للابتكار وتقديم المبادرات.
- طبيعة العلاقات الإنسانية في الولاية فهي مبنية على احترامهم التدرج في السلطة.
- غياب الحوافز والمكافأة المادية.
- عدم إشراك الموظف في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل .
- عدم تعميم الاستفادة من خدمة الانترنت على مستوى كل المصالح والمكاتب إضافة إلى غياب شبكة التي أصبحت تستخدمها المؤسسات وتعتبرها كدليل للموظف يتم الإعلان فيه الأنترانات " INTRANET".
- يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين في إدارة الولاية بمتغيرات أبرزها الحوافز، التدريب، المشاركة كما أظهرت النتائج توجهات إيجابية لأفراد العينة بخصوص استعدادهم ورغبتهم في تطوير إدارة الولاية وتقديم الاقتراحات.
- هناك مستوى مناسب من التعاون بين الموظفين لإنجاز الأعمال، كما أن درجة التعاون والتعامل بين الرئيس والمرؤوسين تختلف من مصلحة لأخرى .
- وجود علاقة تأثير وتأثر ذات بعد سلمي بين مكونات المناخ التنظيمي ( القيادة، الاتصال، المشاركة، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي.

4-دراسة ل: العيفة مُجَّد، سنة 2018<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

"أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي

دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"

هدفت الدراسة لإبراز علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل ومدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، عبر دراسة ميدانية حول القطاع الكهرومنزلي وبالتحديد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ومؤسسة كوندور "Condor" من خلال دراسة مقارنة .

<sup>1</sup> مُجَّد، العيفة، "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة" ، دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018.

وتم الاستعانة ببرمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " لهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من العينة المقدرة 694 من الموظفين والعمال بالمؤسستين محل الدراسة . وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسستين محل المقارنة محايد يميل للانغلاق، كما أثبتت الدراسة وجود مستوى ضعيف إلى متوسط لضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في المؤسستين، وكان من أكبر أسبابه العبء الوظيفي، بيئة العمل المادية لضغوط العمل التي يشعر وغموض وصراع الدور .

كما بينت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسستين جيد، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسستين كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل في المؤسستين محل المقارنة، تبين من خلالها وجود علاقة ارتباط عكسي بين هذين المتغيرين، وبينت كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسستين، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المؤسستين، تبين من خلالها وجود علاقة ارتباط عكسي بين هذين المتغيرين.

وخلصت الدراسة إلى أن أغلب المتغيرات الديمغرافية لها تأثير على توجهات العاملين، إضافة إلى أنها ناقلة للعلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي وضغوط العمل والأداء الوظيفي، في المؤسستين محل المقارنة.

#### 5-دراسة ل: فريد راهم، سنة 2018<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

#### "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مناجم الفوسفات تحديدا من المركب المنجمي بجبل العنق ببئر العاتر ولاية تبسة، أين قام الباحث بتوزيع 260 استمارة على عينة منتقاة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الكلي المقدر بـ 1261.

من خلال المعالجات الإحصائية واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي) خلصت الدراسة إلى مايلي:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الذي اتسم بالانغلاق ومستوى أداء وظيفي متوسط في الحدود الدنيا، حيث أظهرت النتائج أن انخفاض نسبة مستوى الأداء سببه انغلاق المناخ

<sup>1</sup> راهم فريد، " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات -Somiphos- " مجلة الحقيقة 42 (2018): 208-236.

التنظيمي السائد في هذه المؤسسة، كما أكدت هذه النتيجة أيضا أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، ارتفع مستوى أداء العاملين .

- هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي (المغلق) كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين بعدي اهتمام العامل وإتقانه لعمله وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال.

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي وبعد الانضباط في العمل.

- وجود علاقة ارتباط سالبة وغير دالة إحصائيا بين بعد الهيكل التنظيمي وبعد الانضباط في العمل.

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وغير دالة إحصائيا.

- وجود علاقة ارتباط قوية بينه بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال.

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي العام.

- كما أثبتت الدراسة بالنسبة لبعدي نمط القيادة واتخاذ القرارات أن علاقتهما بالأداء الوظيفي كلها غير دالة إحصائيا مما دل أن هذا البعد ليس له أي علاقة تذكر مع الأداء.

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد العلاقات والاتصالات وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين بعد العلاقات والاتصالات وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال،وعلاقة ارتباط موجبة بين هذا البعد والأداء العام .

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحوافز والعوائد وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة غير دالة إحصائيا بين بعد الحوافز والعوائد وبالعلاقة وبعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، وعلاقة ارتباطه بالأداء الوظيفي العام موجبة .

أي أن خلاصة نتائج الدراسة كشفت أن المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات المركب المنجمي بجبل العنق بئر العاتر ولاية تبسة لم يرق إلى مستوى المناخ المفتوح، الذي بدوره أدى إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي فيها.

6-دراسة ل: مزياني الوناس، سنة 2016<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

" علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي "

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات:

الجزائر - وهران - ورقلة - قسنطينة

هدفت الدراسة إلى البحث عن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في الجامعة وفيما إذا كانت لهذه الأبعاد للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي والأداء للأساتذة التعليم العالي في كليات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، أين اشتمل مجتمع الدراسة على أساتذة جامعيين متربصين أو دائمين من أربعة جامعات كبرى عبر الوطن تمثل الشمال ، الجنوب ، الشرق ، الغرب الجزائري وبالتحديد هم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ورقلة والجزائر ، وهران وقسنطينة ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي المقارن ، ووزعت استبانة على عينة الدراسة المكونة من 360 فردا موزعين على أربع كليات وتم استرجاع 320 وبعد استبعاد 11 غير صالحة بقي 309 ، وبعد تفرغ المعطيات في جداول إحصائية تمت معالجتها بالأدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، إختبار $\alpha^2$  ، معامل التصحيح ياتس ، الارتباط المتعدد باستخدام برنامج SPSS، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات، وإن دل هذا على شيء إنما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الكليات لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء لأساتذة الكليات قيد الدراسة ، وهو ما يعكس أن الأداء مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي نحو : المتغيرات الشخصية كالمؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، السن ، مكان العمل وطبيعة الوظيفة ، الموقف .

-فبالرغم من أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع ومستوى المناخ التنظيمي مقبول ومستوى الأداء مرتفع حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلا أن العلاقة بين المتغيرات وردت غير دالة إحصائيا الأمر الذي حفز الباحث إلى الاعتقاد بأن الأداء الوظيفي هو المتغير المستقل الأول من حيث التأثير على الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ، وأن هذا الأخير قد يكون متغيرا وسيطا بين الرضا الوظيفي والأداء لتصبح المعادلة :

الأداء = المناخ التنظيمي X الرضا الوظيفي X المتغيرات الشخصية

كما اقترح الباحث حلولاً لتفعيل مهام الأساتذة تتمثل في:

<sup>1</sup> الوناس، مزياني. "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي"، مجلة دراسات نفسية وتربوية. 16 (2016).

- حل الصراعات بواسطة المواجهة (الاتصال) واستقصاء الروح المعنوية للأساتذة.
- إستراتيجية دعم عملية التكوين للأساتذة قبل الخدمة و أثنائها لاسيما عند المتربصين و تمييزهم بالتحفيز على غير المكونين.
- استراتجية تقويم كل عناصر العملية التعليمية الأستاذ - الطالب - المادة الدراسية.
- إلزامية إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتكوين في الجامعة للأساتذة ذوي الخبرة.
- فسح المجال للطلبة في عملية التقويم و البحث و تذليل الصعوبات التي تواجههم، وتحسيد مبدأ المرافقة الميدانية.
- ترسيم مدونة لأخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي تصون حقوقه و تحدد واجباته ، مع إعطاء قيمة للبحث و الاستفادة من نتائجه.

#### 7-دراسة ل: خالدي خديجة، سنة 2013<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

#### "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الخدمية وأثره على الأداء الوظيفي"

- هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الخدمية و أثره على الأداء الوظيفي، أين اعتمدت الدراسة على عناصر للمناخ التنظيمي تتمثل في الحوافز والبيئة المادية للعمل ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، مستخدمة استمارة استبيان بمقياس ليكرت الخماسي وزعت على عينة مكونة من 133 موظفا بإدارات جامعة زيان عاشور الجلفة، تم اختيارهم من مجموع 260 أي ما يعادل نسبة 54%.
- و لمعالجة البيانات تم استخدام برنامج حزم العلوم الاجتماعية SPSS باستخدام اختبار t للعينات المستقلة T.test، واختبار معامل الارتباط r، واختبار التباين الأحادي one way anova، أين خلصت نتائج الدراسة إلى مايلي:
- توفر الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة يزيد في مستوى الأداء، مع وجود بعض النقائص كمركزية اتخاذ القرارات بعدم الاشتراك موظفين .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من الحوافز ،البيئة المادية والأداء الوظيفي.
  - توفر مناخ ملائم للعمل ووجود علاقات حسنة بين المشرف عن العمل والموظف من خلال التفاعل الإيجابي بينهما.
  - عدم رضا العينة على الأجر المتقاضى ووجود التماطل في الترقية يضاعف مستوى الأداء.

<sup>1</sup>خديجة، خالدي. " المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الخدمية وأثره على الأداء الوظيفي"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية 8.25 (2013): 104-119.

- البيئة المادية للعمل بصفه عامة تساعد على الأداء الجيد للموظفين.

8-دراسة ل: أحمد حسن متولي، سنة 2013<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

"أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية على بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بيئة وطبيعة العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، وكذا التعرف على توجهات وآراء العاملين نحو عناصر المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 360 فرد استرد منها 310.

وخلصت نتائج الدراسة على:

وجود علاقة ذات دلالة طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بيئة وطبيعة العمل) على الأداء الوظيفي. -غالبية توجهات وآراء أفراد العينة جاءت إيجابية (متفقة) في ثلاثة عناصر للمناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، والاتصال، و بيئة وطبيعة العمل) بينما جاءت محايدة في ثلاثة عناصر أخرى وهي (نمط القيادة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتدريب وتنمية الموارد البشرية) -غالبية توجهات وآراء عينة أفراد العينة جاءت إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدرة العالية للعاملين على إنجاز أعمالهم بالسرعة المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد والوقت الكافين لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة. -ميل القيادة الإدارية إلى حد ما إلى اتباع أسلوب المركزية، والمحدودية في تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا. -عدم اهتمام الإدارة بالقدر الكافي بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين بخصوص أمور تتعلق بالعمل.

<sup>1</sup>متولي، أحمد حسن. "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية على بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للضيافة والسياحة، عدد خاص، (2013): 53-66.

- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
- اهتمام الإدارة وبذل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق تدفق الاتصالات واستخدام الوسائل الحديثة للاتصال، بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة ووضوحها.
- وجود خلل في آليات اتخاذ القرار، حيث لا يتم دراسة مشروعات القرارات ولا يتم تقييم البدائل المتاحة قبل صدور القرارات بالقدر الكافي، إضافة إلى عدم إشراك العاملين في ذلك.
- هناك بعض القصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون، وأن هناك حاجة لمزيد من عقد البرامج التدريبية بحيث تنسجم مع احتياجاتهم التدريبية.
- عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي.

**9-دراسة ل: عاطف عوض، سنة 2012<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:**

**"المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة السورية حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدف الدراسة إلى التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعه القلمون الخاصة السورية والبالغ عددهم 120 موظفا وموظفه في المدة الممتدة ما بين 2006 حتى 2007، أين اختيرت عينة الدراسة بطريقه عشوائية من المجتمع الكلي.

أظهرت النتائج أن هناك موافقة بنسبه أكثر من 70 بالمئة على توافر مناخ تنظيمي جيد بجامعه القلمون الخاصة، وعزى ذلك الباحث لكون الجامعة تولي التكنولوجيا أهمية كبيره في العمل وسائل الاتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعه انجاز الأعمال، إضافة إلى تمتع الجامعة بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها فضلا أن أسلوب القيادة المستخدم في الجامعة الذي يعد جيد ويحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup>عوض، عاطف، "المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28.2 (2012).

-وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة مما أكد صحة الفرضيات التي تبناها الباحث.

- وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، مما دل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الجامعة ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- جاء ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها في الأداء الوظيفي كمايلي: التكنولوجيا المستخدمة الأكثر موافقة من وجهة نظر أفراد العينة ثم عنصر نمط الاتصال وتلاها الهيكل التنظيمي ثم طبيعة العمل وبعد ذلك كان عنصر القيادة ثم جاء في المركز الأخير عنصر مدى مشاركته القرارات، حيث عد للتكنولوجيا المستخدمة دور كبير وتأثير في الأداء الوظيفي، إذ أن سرعة الانجاز الأعمال وسهولة تقديم الخدمات وفرت كثيرا من الوقت والجهد والتكاليف ، كما أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير في الأداء الوظيفي وقد أكدت النتائج أن تقسيم العمل في الجامعة يتوافق مع طبيعة الموظفين في الجامعة.

#### 10-دراسة ل: خالد قرواني، سنة 2012<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

" مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقته سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والنسبة للمعالجات الإحصائية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية واختبار T-test باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، أين قام بتوزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 48 موظفا، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود تأثير متوسط للحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقته التعليمية من وجهة نظرهم.

- عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، وسنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية.

<sup>1</sup>خالد، قرواني، "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات 2.26 (2012).

- وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (العمر، والحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على الدرجة الكلية للدراسة تبعا لمتغيرات الجنس والعمر، والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة (الخبرة).
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في منطقته سيلفي التعليمية والحث على المزيد من الدراسات في منطقته التعليمية.

### 11-دراسة ل: عيسى قبوق، سنة 2008<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

#### "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"

- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار التكنولوجي) في أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل E.N.I.C.A.B بسكرة، الجزائر.
- لتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (30) بنداً، وزعت على عينة مكونة من (492) عاملاً مختارة بالطريقة الطباقية العشوائية وفق التوزيع المناسب بلغت 50% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 985، ولغرض تحليل البيانات استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في التوزيع النسبي، ومعامل التوافق، واختبار مربع كاي<sup>2</sup>.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين.
- كما أظهرت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة بمايلي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

<sup>1</sup>قبوق، عيسى، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة. 14 (2008).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**12-دراسة ل: ديدوني يوسف، سنة 2022<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**  
**" تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي "**  
**دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات**  
**(الأغواط - تيارت - سيدي بلعباس)"**

- هدفت الدراسة لإظهار مدى تأثير تمكين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 176 أستاذا جامعيًا من مجتمع الدراسة مكون من ثلاث كليات للعلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وجامعة بن خلدون بتيارت، وجامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس)، وزعت عليهم استبانة، أسترجمت كلها، وكانت جميعها صالحة للمعالجة، واختبار الفرضيات وتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، أين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك مستوى مرتفع للشعور بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات محل الدراسة.
  - هناك مستوى متوسط من ممارسة التمكين الإداري في الكليات المعنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - كل من التمكين النفسي والتمكين الإداري بجميع أبعادهما يؤثران على الأداء الوظيفي.
  - توجد فروقات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرين الجنس والسن فقط، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلا توجد فروقات دالة إحصائية.

**13-دراسة ل: بن يزة رحمه ، سنة 2021<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**

<sup>1</sup> ديدوني، يوسف، "تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (الأغواط-تيارت-سيدي بلعباس) " ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام : ل م د، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2022.

" إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة - "

هدفت الدراسة لمعالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية في منظمة متعددة الجنسيات LEAD للإنشاءات والتعهدات وطبقت على 67 عاملاً منهم 41% منهم جزائريون، و 32,83% آسيويون، و 20,89% عرب، و 4,47% أنجلو سكسونيون، من خلال استخدام استبيان ضم قسمين الثقافة الوطنية وأثر التنوع الثقافي على أبعاد وقيم الأداء الوظيفي محرر باللغتين العربية والإنجليزية، و جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

- هناك فروق في أداء الموظفين تبعاً لانتماءاتهم الثقافية.
- يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين بمدى استعدادهم لتقبل التنوع الثقافي داخل المؤسسة.
- يعتبر التنوع الثقافي عاملاً حاسماً في الأداء الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة الجزائرية.

14-دراسة ل: رزيقة جايب، سنة 2021<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

" تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار "

هدفت هذه الدراسة للبحث عن كيفية تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمجمع كوسيدار، أين تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج البيئي والمنهج المؤسسي وأسلوب دراسة الحالة، لأجل دراسة خصائص بيئة العمل الداخلية وذلك عن طريق تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد وتحليل تأثير العناصر المكونة له (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ونمط الاتصال) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مجمع كوسيدار، ولإنجاز الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 103 فرد من الإطارات المسيرة أخذت من المجتمع الكلي البالغ عدد أفرادها 496 إطار ، كما تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss ، وخلصت النتائج إلى مايلي:

- المناخ التنظيمي السائد في مجمع كوسيدار يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار الإدارية .
- الهيكل التنظيمي بمجمع كوسيدار يتلاءم مع طبيعة ومهام نشاطه، حيث يلبي كافة احتياجاته من الوظائف والتخصصات.
- تتصف القيادة بمجمع كوسيدار بالأوتوقراطية، بسبب اتباع أسلوب المركزية في التسيير.

<sup>1</sup> بن بزة،رحمة، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 1، 2021.

<sup>1</sup> رزيقة، جايب، "تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2021.

- ضعف قنوات الاتصال بمجمع كوسيدار، بسبب الاعتماد على أساليب الاتصال الرسمي التي تغلب عليها الأوامر والتعليمات.
- كما خلصت إلى مايلي:
- وجود اختلاف في أبعاد الثقافة الوطنية بين كل من أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الثقافية.
- وجود علاقة بين متغيري الدراسة ببعضهما البعض ومدى اختلافهما باختلاف جنسية الموظف وسماته الثقافية.
- أهمية دراسة قيم الأداء الوظيفي كمتغير تابع ومؤثر بدوره على التنوع الثقافي في المؤسسات وكذا السلوك التنظيمي للموظف.
- أهمية الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنسيات في ثقافتها الوطنية المجتمعية التي تجلبها معها من وطنها الأم.

**15-دراسة ل: بوشو جميلة، سنة 2021<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**

**" دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المؤسسة  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية "**

- هدفت الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي و الأداء الإبداعي للمورد البشري السائدين في المؤسسة، وكذا تحليل العلاقة المناخ التنظيمي بأبعاده على الأداء الإبداعي، ولتحقيق النتائج وأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، أين تم توزيع استمارة استبيان على 109 أستاذ من أصل مجتمع الدراسة المكون من 124 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، وتم معالجة النتائج بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يرتبط الأداء الإبداعي بإنتاج أفكار مفيدة وجديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة في مكان العمل .
  - يؤثر المناخ التنظيمي على درجة الأداء الإبداعي للمورد البشري حسب الإدراك الإيجابي أو السلبي للمحددات التنظيمية الناتجة عن المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> بوشو، جميلة، " دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الإدراك الإيجابي لنواتج المحددات التنظيمية تعزى لمستوى الأداء الإبداعي للأستاذ.
- تصور الأساتذة من مختلف المستويات للمناخ التنظيمي المحيط بالكلية تصور ايجابي للغاية يعكس حسن إدراكهم لنواتج المحددات التنظيمية المدروسة.
- الانطباع العام للأساتذة بمختلف المستويات من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع نحو المحددات التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي المتوفر بالكلية جاء ايجابيا ليعكس مستوى توفرها المقبول في أجواء العمل السائدة بالكلية.
- الانطباع العام للأساتذة بمختلف المستويات من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض نحو المحددات التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي المتوفر بالكلية جاء سلبيا ليعكس مستوى توفرها غير المقبول في أجواء العمل السائدة بالكلية.

16-دراسة ل: أحمد مسعود أسامة، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

" علاقة المناخ التنظيمي بفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي المصالح البيومترية لدى البلديات

ولايات شرق- وسط - غرب الجزائر"

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، معتمدة على أبعاد المناخ التنظيمي لمتتمثلة في(علاقة الموظف بالرئيس المباشر، علاقة الموظف بزملائه الموظفين، علاقة الموظف بالمواطن، ظروف العمل المادية، الأجر والحوافز، التكوين)، وبناء على الأهداف التي سعت إليها الدراسة تبنت المنهج الوصفي لتحقيق هذه الأهداف، مستخدمة في ذلك استبياناً وزع على عينة مكونة من (241) موظفا يعملون في الإدارة العمومية وبالتحديد في المصالح البيومترية للبلديات، أسترجع منها (207) استبيان صالح للدراسة .

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي علاقة الموظف بالرئيس المباشر، علاقة الموظف بزملائه الموظفين، علاقة الموظف بالمواطن، ظروف العمل المادية، الأجر والحوافز، التكوين) وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، بدرجة تتراوح بين متوسطة

<sup>1</sup> أسامة، أحمد مسعود، "علاقة المناخ التنظيمي بفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي

المصالح البيومترية لدى البلديات ولايات شرق- وسط - غرب الجزائر" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور

الثالث في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم ،جامعة البليدة 2، 2020.

وضعيفة، وقد دل ذلك على تأثير المناخ التنظيمي على الإدارة الإلكترونية، كما دل على أن هذا المناخ التنظيمي يمكنه تحسين ظروف العمل خاصة في الجانب العلائقي بين الأفراد في المرتبة الأولى وظروف العمل المادية في المرتبة الثانية.

**17-دراسة ل: عيشوش عثمان، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**

**" دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة"**

**(دراسة ميدانية في مؤسسة الطاسيلي للطيران)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من أجل تحقيق ذلك ، أٌعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم استخدام مقياس المناخ التنظيمي لفوزي ميهوبي ، و مقياس فعالية اختبار الفرق المصمم من قبل الباحث ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 270 عاملا من عمال (طيران تاسيلي "TASSILI") مختارة من مجتمع الدراسة المكون من جميع عمال شركة طيران التاسيلي والمقدر عددهم بـ 1250 موزعين على جميع فروع الشركة عبر الوطن ،وزع عليهم الاستبيان، وتم استرجاع 201 استبيان منها 180 صالحة للدراسة، وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا ، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة طيران تاسيلي معتدلة.
- مستوى فاعلية الفرق في شركة طيران تاسيلي مرتفع.
- هناك علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وفعالية فرق العمل في طيران تاسيلي.
- هناك ارتباط بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد فعالية الفرق (الأهداف ، والأدوار ، وعمليات الفريق ، والعلاقات داخل الفريق ، والعلاقة بين الفرق الأخرى ، والالتزام بحل المشكلات ، والمهارات والتعلم) في خطوط تاسيلي الجوية.
- المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي ، المسؤولية ، نظام المكافآت ، الدعم ، التماسك ، الصراع ، ظروف العمل) يؤثر على فاعلية الفرق في شركة طيران تاسيلي.

**18-دراسة ل: صراب نور الدين، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:**

<sup>1</sup> عثمان، عيشوش، "دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة (دراسة ميدانية في مؤسسة الطاسيلي للطيران)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم، جامعة لونيسسي علي البلدية 2، 2020.

" أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"

-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية-

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى درجة الارتباط ما بين أخلاقيات العمل بأبعاده (النزاهة والشفافية، الأمانة، العدالة، الصدق) والأداء الوظيفي بأبعاده (سرعة الإنجاز، الجودة، التعاون، الانضباط والالتزام)، وكذا قياس درجة التأثير لأخلاقيات العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات، وذلك من خلال بناء استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفين البالغ عددهم 350، عبر مختلف المديرية الجامعية لمختلف مناطق الوطن (جامعة الجزائر 3، جامعة تلمسان، جامعة أم البواقي، جامعة جيجل، جامعة ورقلة)، أُسترجعت منها 310 استبانة، بقيت منها 223 صالحة للمعالجة وقد تم معالجة البيانات المحصلة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أين تم خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين أخلاقيات العمل بأبعاده (النزاهة والشفافية، الأمانة، العدالة، الصدق) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الجودة، سرعة الإنجاز، التعاون، الالتزام والانضباط) لموظفي المؤسسات محل الدراسة.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل أخلاقيات العمل (النزاهة والشفافية، الأمانة، العدالة، الصدق) على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات محل الدراسة.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول واقع أخلاقيات العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية .
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية .

19-دراسة ل: عبد القادر نعمي، سنة 2019<sup>2</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

" تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"

<sup>1</sup> نور الدين، صراب، "أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الادارية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة إبراهيم سلطان شبوط الجزائر 3، 2020.

<sup>2</sup> عبد القادر، نعمي، "تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: إدارة الموارد البشرية ومنشآت رياضية، جامعة الجزائر 3، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في مركب مُجّد بوضياف بالجزائر العاصمة ، أي تأثير أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في ( المبادئ الجيدة ، الهيكل التنظيمي ، اتخاذ القرار ، وتكنولوجيا المعلومات) على مستوى أداء المورد البشري أثناء أداء واجباتهم ، كما شملت عينة الدراسة المسحية 91 فردا بين مدراء ورؤساء مصالح ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام معامل الارتباط سوبرمان ، و ك 2 ، مع استخدام الجداول المركبة لمعرفة التأثير بين المناخ التنظيمي و الأداء ، وقد أسفرت النتائج إلى مايلي :

- عدم تجاوب أفراد العينة مما يعني نفي جميع فرضيات الدراسة ، وأن المناخ التنظيمي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية في مركب مُجّد بوضياف حسب عينة الدراسة، بحيث كانت توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في المركب مُجّد بوضياف بالعاصمة توجهات سلبية، واستنتج من خلال النتائج أن المناخ التنظيمي رديء و سلبي نحو أداء المورد البشري.

20-دراسة ل: شعبان مُجّد، سنة 2018<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

" عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي  
دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير النموذج الرباعي للنظرية الدينامية لإنشاء المعرفة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز نقاط قوة النموذج وتجاوز نقائصه، كما بحثت هذه الدراسة عن الممكنات والعوائق التنظيمية لعمليات إنشاء المعرفة التنظيمية حسب النموذج المعدل، بالإضافة إلى محاولة تقصي طبيعة العلاقة بين إنشاء المعرفة التنظيمية والأداء المنظمي ضمن قطاعات الصناعات الدوائية في الجزائر، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المقاربة التحليلية الاستنباطية بين النظرية الدينامية لإنشاء لمعرفة، أما في الجانب الميداني فقد تم على دراسة استقصائية ضمن قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر، أين تم توزيع استبانة على عينة متكونة من 960 فردا موزعين على 32 مؤسسة، وتم استرجاع 331 استبانة منها 289 صالحة للتحليل، أين خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

<sup>1</sup> مُجّد، شعبان، "عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمّجّد بوقرة بومرداس، 2018.

-وجود اختلاف في اتجاه وقوة تأثير عناصر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية، حيث تؤثر القيادة الإدارية بنمطها التحويلي والتبادلي، الحوافز وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل موجب في عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية، في حين يؤثر بعد الهيكل التنظيمي سلبا في عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية.

-عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية تؤثر بشكل موجب في الأداء المنظمي للمؤسسات المنتجة للأدوية، بالإضافة إلى أن عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء المنظمي.

21-دراسة ل: لقاء ميري حبيب و بتول غالي، سنة 2018<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

" تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية"

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة اختارت الباحثتان عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، أين تم توزيع 65 استمارة استبيان تمثل عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 72 موظفا، وبعد عملية الاسترجاع استبعد منها 15 لعدم كفاية المعلومات وعدم صلاحيتها للتحليل، ولتحليل فرضيات البحث اعتمدت الباحثتان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، مستخدمتان الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد ( $R^2$ )، أين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-هناك تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الهيكل التنظيمي، نظام المكافآت والحوافز، القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) على الأداء الوظيفي.

-وجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية.

22-دراسة ل: كوردالي مريم، سنة 2017<sup>2</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

<sup>1</sup>لقاء ميري حبيب، بتول غالي. "تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية." مجلة كلية الدراسات والاقتصاد للدراسات الاقتصادية 10.4 (2018): 176-200.

<sup>2</sup>مريم، كوردالي، "تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط مهنة التدريس دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية -ولاية الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا تخصص: علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017.

" تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط

مهنة التدريس دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية- بولاية الجزائر "

هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز دور المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية بالجزائر بمختلف أطوارها وما له من تأثير على ظهور ضغط مهنة التدريس لدى الأساتذة وكذا تأثير دور المتغير الشخصي المتمثل في مركز التحكم في تسيير هذه الضغوط والنظر في مدى تأثير كل من المتغير المهني الأقدمية و الأنماط التعليمية الثلاثة: الابتدائي- المتوسط- الثانوي، تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق مقياس المناخ التنظيمي (لكورنيل) وكذا مقياس مركز التحكم (لديسيغيمو ، لولونج و شيمان) ومقياس الضغوط المهنية ليوسف عبد الفتاح، على عينة تكونت من (630) أستاذ موزعة على الأطوار التعليمية الثلاث، أسترجم منها (201) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في اختبار (F) لتحليل التباين، اختبار (T) لدلالة الفرق بين متوسطين، ومعامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأساتذة ذوي الضغط المهني المنخفض هم الذين يعتبرون أن سلوك المديرين يتميز بالنزعة الإنسانية في حين أن الأساتذة ذوي الضغط المهني المرتفع هم الذين يشعرون أكثر بعدد الإعاقة وذلك من خلال تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد بمؤسستهم، من جانب سلوك المدرسين فيما بينهم.
- الأساتذة ذوي الضغط المهني المنخفض، والضغط المعتدل هم الذين يتصفون أكثر بالتحكم الداخلي.
- الأساتذة ذوي الضغط المهني المرتفع، المعتدل هم أكثر من يتصف بالتحكم الخارجي مقارنة بذوي الضغط المنخفض والمعتدل.
- يوجد اختلاف بين الأساتذة في شعورهم بالضغط المهني، بدلالة الذي يدرسونه.
- أساتذة التعليم الثانوي هم الذين يشعرون أكثر بالضغوط الطلابية، مقارنة بأساتذة التعليم المتوسط والابتدائي، في حين وجد أن أساتذة التعليم المتوسط والثانوي هم أيضا يشعرون أكثر بالضغوط الإدارية والضغوط العلائقية مقارنة بمعلمي التعليم الابتدائي.
- يوجد اختلاف بين الأساتذة في درجة شعورهم بالضغوط المهنية، بدلالة الأقدمية المهنية، وذلك فيما يخص الضغوط التدريسية فقط، لصالح الأساتذة بدون أقدمية بحيث لم يسجل أي اختلاف بينهم في الضغوط الإدارية والضغوط العلائقية والضغوط الطلابية.

المطلب الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1-دراسة ل: **Kavita Varma و Rajesh Kumar Singh** ، سنة 2021<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال

تحت عنوان:

### **Co-Relational Study between Organizational Climate and Job Performance of Private School Teachers**

"دراسة العلاقات المشتركة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة، مستخدما مقياس سومنات تشاتوبادياي "Somnath Chattopadhyay" المتكون من 70 فقرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث طريقة المسح الوصفي للبحث لتحقيق هدف الدراسة، تم أخذ عينة من 116 معلما في المدارس الثانوية يعملون في مدارس خاصة من منطقة ماثورا في ولاية أوتار براديش من خلال تقنية أخذ العينات الملائمة، واختيار 30 مدرسة من خلال حسابات أسلوب أخذ العينات العشوائية كعينة من جميع السكان.

تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون لتحليل جمع البيانات.

وكانت نتائج الدراسة إلى تتمثل في :

- هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تجاه معلمي المدارس.

- وجود علاقة إيجابية معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة.

كما اكتشفت الدراسة إلى أن النتائج المتحصل للمناخ التنظيمي لمعلمي المدارس جاءت بهذه الصورة نظرا لأن هذه المهنة تحتوي على سلسلة معينة من المعرفة بالتتابع من الأعلى إلى الأدنى ، وهي النتائج التي وافقت دراسة أرمسترونغ "Armstrong" في اكتشافات بحثه التي أدت إلى التنبؤ بأداء الوظيفة، أين تم تحديد وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، كما كشفت نتائجها على أن المناخ الإيجابي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي ، وكذا دراسة أديمي "Adeyemi" في نتائج بحثه الموجه إلى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.

<sup>1</sup>Singh, Rajesh Kumar "Co-Relational Study between Organizational Climate and Job Performance of Private School Teachers." *Turkish Journal of Computer Mathematics Education* 12.5:(2021)-1675 .1673

2-دراسة ل: Luqman M.S و آخرون ، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

### **Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education.**

"تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية"

هدفت الدراسة لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية، أين استخدم الباحث البحث المسحي لغرض جمع البيانات، كما استخدم تقنية أخذ العينات الطبقيّة المكوّنة من 169 معلم للتربية البدنية باستعمال استبيان معد لهذا الغرض. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الاستنتاجية (الانحدار الخطي المتعدد). أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي و جميع أبعاد المناخ التنظيمي تساهم في زيادة الأداء لمدرسي التربية البدنية . كما خلصت الدراسة إلى أن مدرسي التربية البدنية لا يشعرون فقط بالراحة في ظل المناخ التنظيمي الصحي ولكن أيضا يساهم في زيادة مستوى أدائهم، كما صورت الدراسة هذه الفعالية هيكل الاتصال ونظام المكافآت والعمل الجماعي والتطوير الوظيفي والتخطيط الفعال و استراتيجيات اتخاذ القرار هي المكونات القيمة لتحسين أداء مدرسي التعليم الجسدي. مع الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة الحالية ، أوصت الدراسة من المستحسن أن يساهم المدير في خلق مناخ داعم في المدرسة لتحسين أداء المدرسين.

3-دراسة ل: ANTHONY FRANK Obeng et al، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت

عنوان:

### **Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support**

" المناخ التنظيمي وأداء الموظفين:"

فحص الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والدور الوسيط للدعم التنظيمي الملحوظ"

<sup>1</sup>Luqman, MS, et al. "Effect of Organizational Climate Upon the Job Performance of Instructors' Physical Education." *Pedagogy of physical culture sports*, 24.2 (2020): 72-76.

<sup>1</sup>Obeng, Anthony Frank, et al. "Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support." *International Journal of Human Resource Studies* 10.3 (2020): 238262.

هدفت الدراسة لفحص وساطة الالتزام التنظيمي بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي في وجود الدعم التنظيمي ،وتمت الدراسة بالاعتماد على عينة من موظفين من مؤسسة توليد الطاقة في غانا قدرت بـ 371 موظفا،تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 23 لإجراء تحليل العامل الاستكشافي (EFA) وبرنامج الأموس (AMOS) إصدار 21 لإجراء تحليل العامل التوكيدي (CFA).

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الموظف و أن الالتزام التنظيمي توسط جزئيا في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف.

-لم يكن للدعم التنظيمي المتصور أي تأثير اعتدال على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

-لم يكن للدعم التنظيمي تأثير اعتدال على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

مما أستنتج من هذه النتائج أنه مع وجود المناخ التنظيمي ، الدعم التنظيمي لا يفعل الكثير لتقوية أو إضعاف أداء الموظف.

#### 4-دراسة ل: Ali Atallah Salah و Manal Abdulrahman Al-Attili ، سنة 2019<sup>1</sup>،

والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

**The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports).**

"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على العاملين في شركة العقبة لإدارة

وتشغيل الموانئ)"

هدفت الدراسة لإثبات وجود تأثير للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ ، حيث أن هذه الدراسة منظمة لإثبات صفة الريادة في تحسين المناخ في مؤسسته، أي أن القائد يجب أن يكون في صفة إيجابية ، يبحث باستمرار عن تحسين الذات وتحسين التنظيم الهيكلية ، بشكل أساسي لتحقيق الأهداف والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار ورؤية الإبداع وغيرها السمة المميزة

<sup>1</sup>Salah, Ali Atallah, and Manal Abdulrahman Al-Attili, "The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources. (A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports) " *International Journal of Business, Humanities and Technology* 9.1 (2019).

للقيادة، نظمت الدراسة في 5 أقسام ، الهدف منها أن القائد يسعى ويتحمل مسؤولية تحسين المناخ في شركته.

أين تم استخدام استبيان اشتمل على محورين ،تضمن المحور الأول 6 فئات، الهيكل التنظيمي ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا ، الاتصالات ، المدى، أداء العمل، و الثاني هو الوظيفة ، تم قياس إجابات الاستبيان من خلال طريقة قياس Lieckert ، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، حيث وزع الاستبيان على عينة مكونة من 56 فردا ذكور و إناث.

أشارت جميع الاختبارات إلى إثبات تأثير المناخ على أداء الموارد البشرية.

**5-دراسة ل: Yee Poh Li و Ananthalakshmi Mahadevan ، سنة 2017<sup>1</sup> ،**

**والمتمثلة في مقال تحت عنوان:**

**A Study on the Impact of Organisational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy.**

**"دراسة حول تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في الشركات الاستشارية الماليزية"**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في شركة استشارية ماليزية، أين تم تطوير استبيان بناء على الأدبيات السابقة وتم إجراء تحليل لتحديد الحالة الطبيعية والموثوقة والصلاحية للمقياس، شملت المتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة وضوح الدور والتواصل والوظيفة والتطوير ونظام المكافآت والعلاقة والعمل الجماعي والدعم والتوجيه ، بينما المتغير التابع هو أداء الموظف، كان المنهج المعتمد في هذه الدراسة عبارة عن مزيج من التفسير والوصف مع طريقة المسح المقطعي من خلال توزيع استبيانات المسح ، والتي تكونت من 48 سؤالاً بمقياس ليكرت (موافق بشدة 1 و 7 لأعراض بشدة). بلغ حجم عينة الدراسة 45 فرد تم جمعها باستخدام طريقة أخذ عينات الاحتمالية العشوائية. تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 2.0 في تحليل البيانات المجمعة باستخدام الوسائل الوصفية والانحدار.

<sup>1</sup>Li, Yee Poh, and Ananthalakshmi Mahadevan. "A Study on the Impact of Organisational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy." *International Journal of Accounting and Business Management* 5.1 (2017): 1-13.

وجدت هذه الدراسة أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذه الدراسة لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من اختبار الانحدار في معاملات بيتا لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة إيجابية وعالية مما يدل على التأثير القوي على أداء الموظف.

كما حددت النتائج أن المناخ التنظيمي ، كما يراه الموظفون في المؤسسات ، إيجابي وهام بشكل عام. كما استنتجت هذه الدراسة أن لكل منظمة مناخها الفريد الذي يُنظر إليه في سياق المؤسسة المحددة، إلى جانب ذلك يجب أن يكون معلوم دائما لدى المؤسسة بالتأثير الذي يمكن أن يحدثه المناخ التنظيمي على أداء الموظف .

6-دراسة ل:ANITA Jacob ، سنة 2012<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

**Impact of Perceived Organizational Climate on Employee/agent Performance in Indian Insurance Sector with Reference to Retention, Customer Service and Productivity**

" تأثير المناخ التنظيمي المتصور على أداء الموظف/الوكيل في قطاع التأمين الهندي مع الإشارة إلى

الاحتفاظ وخدمة العملاء والإنتاجية"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير متغيرات المناخ التنظيمي مثل الاتصال، التطوير الوظيفي والتدريب وردود الفعل على أداء الموظف/الوكيل في شركات التأمين الهندية، تحليل تأثير متغيرات المناخ التنظيمي مثل دور الوضوح، سياسات التوجيه وجودة الخدمة وحياة العمل المتعلقة بخدمة العملاء في شركات التأمين الهندية، وكذا تقييم تأثير متغيرات المناخ التنظيمي مثل المكافأة، الاعتراف والابتكار والعمل الجماعي والاستقلالية للموظف / الوكيل الإنتاجية في شركات التأمين الهندية، ولضمان التمثيل المتوازن للمستهلكين ، تم استخدام العينات العشوائية، وتم استخدام المسح القائم على الاستبيان لاستنباط الردود من العينة التي تكونت من موظفي ووكلاء ثماني شركات تأمين في مومباي قدرت بـ 596 فردا شملت 240 موظفا و 356 وكيفا لهذه الشركات الثماني المختلفة، تم استخدام الاختبارات البارامترية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 20، حيث أظهرت النتائج مايلي:

-عوامل أو أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظف / الوكيل هي التواصل والوظيفة التغذية الراجعة للتطوير والتدريب والأداء، أين أظهر تحليل الارتباط الذي كان لبعده "الاتصال" أقوى علاقة مع

<sup>1</sup> JACOB, Anita, "Impact of Perceived Organizational Climate on Employee/Agent Performance in Indian Insurance Sector with Reference to Retention, Customer Service and Productivity", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy in business management ,PATIL UNIVERSITY,India, 2012.

- الاحتفاظ، يليها التدريب والأداء التغذية الراجعة والتطوير الوظيفي، كما أظهر تحليل الانحدار أنه كان لبعده "الاتصال" أقصى تأثير على استبقاء الموظفين والوكلاء.
- عوامل أو أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على خدمة العملاء هي وضوح الدور ، والتوجيه ، وجودة سياسات الخدمة والحياة العملية، أين وجد من خلال تحليل الارتباط أنه كان لعامل المناخ التنظيمي "الاتجاه" أقوى علاقة مع خدمة العملاء ووضوح الدور ، جودة الخدمة ، سياسات الحياة العملية، كما أظهر تحليل الانحدار أن المتغير "الاتجاه" له امتداد أقصى تأثير على خدمة العملاء.
- عوامل أو أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على الإنتاجية هي المكافأة والتقدير ، والابتكار ، العمل الجماعي والاستقلالية، أين وجد من خلال تحليل الارتباط أنه كان لعامل المناخ التنظيمي "فريق العمل" أقوى علاقة مع الإنتاجية تليها الابتكار والمكافأة والتقدير والاستقلالية، كما أظهر تحليل الانحدار أن متغير "فريق العمل" لديه الحد الأقصى للتأثير على إنتاجية الموظف والوكيل.
- لا يوجد فرق كبير في رأي الذكور والإناث والموظفون والوكلاء فيما يتعلق بتأثير التنظيمي المناخ على الاحتفاظ بالموظفين / الوكيل ، وخدمة العملاء ، والإنتاجية.
- هناك فرقا كبيرا في الموظفين و تصور الوكلاء حول ما إذا كان المناخ التنظيمي يؤثر على الموظف / الوكيل الاحتفاظ وخدمة العملاء والإنتاجية.
- هناك اختلافا كبيرا في تصور شركات التأمين المختلفة التي تم أخذها للدراسة كيف يرون أن المناخ التنظيمي للشركة يؤثر على الموظف / الاحتفاظ بالوكيل وخدمة العملاء والإنتاجية.

7-دراسة ل: Syed Ahmad Raza و Pir Mehr Ali Shah Arid، سنة 2010<sup>1</sup>،

والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

### **Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab.**

" تأثير المناخ التنظيمي على أداء معلمي الكليات في البنجاب "

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على أداء معلمي كليات القطاع العام في البنجاب، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في كليات الدرجة الجامعية في

<sup>1</sup>Raza, Syed Ahmad and Pir Mehr Ali Shah Arid, "Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab" *Journal of College Teaching Learning* 7.10.(2010)

البنجاب ، وتم استخدام عينة أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة، أين تكونت هذه العينة من 70 كلية جامعية ورؤسائها وخمسة معلمين من كل كلية أي (350) فرد.

ولقياس المتغيرات كانت أدوات البحث عبارة عن استبيانات لمديري المدارس والمعلمين، كل استبيان تكون من 30 فقرة، و تم جدولة وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها في ضوء أهداف الدراسة من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية للبحث مثل المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري للوسائل ومعامل الارتباط.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-غالبية مديري الكليات الحكومية رأوا أن المناخ المفتوح كان مرتبطا بشكل كبير وإيجابي للغاية بأداء المعلم ، لكن المناخات الأبوية والمغلقة كانت مرتبطة سلبا بأداء المعلم.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء معلمي الكليات الذين يقومون بالتدريس في كليات الدرجة العلمية.

-الغالبية العظمى من كليات القطاع العام لديها مناخات مفتوحة ومستقلة.

-أظهر المعلمون في المناخات المفتوحة والمستقلة أداء أفضل بكثير من المعلمين في المناخات الأبوية أو المغلقة.

- غالبية مديري المدارس رأوا أن سلوكيات الانغلاق والإنعزال لدى مديري المدارس ترتبط ارتباطا سلبيا بأداء المعلمين.

و في ضوء الاستنتاجات ، أوصت الدراسة بإعطاء المعلمين الفرصة لمناقشة مشاكلهم الأكاديمية في مجموعات وندوات ومؤتمرات، ترتيب ورش العمل أكثر لهذا الغرض، إمكانية تحسين أسلوب الإدارة للمديرين من خلال التدريب أثناء الخدمة والندوات وورش العمل واجتماعات الإدارات والإشراف، إمكانية زيادة أداء المعلمين من خلال تعزيز المناخ المفتوح ، وكذلك الخاضع للرقابة ، وتجنب المناخ المغلق، إمكانية ضمان هذه المناخات من خلال السياسات والتدابير الإدارية.

8-دراسة ل:Romie Mejalli ، سنة 2020<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

### **Organizational Climate and Employee Engagement**

" المناخ التنظيمي وارتباط الموظفين "

<sup>1</sup>Mejalli, Romie, "Organizational Climate and Employee Engagement" , thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy in Psychology, Walden University, 2020.

هدفت الدراسة للكشف عن الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ التنظيمي وارتباط الموظفين في المؤسسات غير الربحية، وكذا معرفة تأثير متغيرات العامل الفرعي لارتباط الموظف ، مثل النشاط والتفاني والاستيعاب ، بالإضافة إلى عمر الموظف وقسمه في المؤسسة غير الربحية ، على تلك العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المسح المنهجي وفقا للمنطق الاستنتاجي، أين يتم تشكيل النظرية ، تليها فرضية ، وجمع البيانات ، والاستنتاج .

تم استخدام استبيان مسح إلكتروني لقياس المناخ التنظيمي أرسل لكافة مجتمع الدراسة المكون من 500 فرد يمثلون مجموعة متنوعة عرقيا ومهنيا من الذكور والإناث بدوام جزئي وبدوام كامل لكافة أقسام المؤسسة غير الربحية،و باستخدام برنامج G\*Power لمعالجة وتحليل البيانات، أظهرت النتائج مايلي:

- قوة العامل الفرعي لارتباط الموظفين لها تأثير كبير على المناخ التنظيمي.
- لم يكن للعمر و الأقسام عامل مهم .
- كان تفاني وامتصاص العوامل الفرعية لكفاءة الطاقة غير مهمين من الناحية الإحصائية في نماذج الانحدار ، وبالتالي لم يكونا مؤثرين على علاقة إدارة المناخ التنظيمي .
- أظهر تحليل إضافي للبيانات أيضا أن الموظفين في قسم الصحة العقلية في المؤسسة غير الربحية سجلوا درجات كبيرة أقل في الارتباط من زملائهم العاملين في الأقسام الأخرى.

9-دراسة ل: Aysen Berberoglu ، سنة 2018<sup>1</sup>، والمتمثلة في مقال تحت عنوان:

**Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals.**

"تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي المدرك: دليل تجريبي من المستشفيات العامة"

هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات موظفي الرعاية الصحية للمناخ التنظيمي واختبار التأثير المفترض للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي المدرك .

اتبعت الدراسة المنهج الكمي من خلال جمع البيانات من عينة من العاملين في مجال الرعاية الصحية الذين يعملون في المستشفيات العامة في شمال قبرص ، باستخدام استبيان وزع على 213 عامل، أين تم جمع

<sup>1</sup>Berberoglu, Aysen, "Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals", Journal of BMC health services research, 18.1 (2018): 1-9.

البيانات وتم تحليلها بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وتم استخدام اختباري تحليل التباين والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي المدرك ، كما أشارت نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير على التنبؤ بالالتزام التنظيمي والتنظيمي المدرك لأداء الموظفين في المستشفيات العامة في شمال قبرص، وبالتالي فهو مهم في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المدرك.

كما تم استنتاج وجود علاقة إيجابية وخطية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المدرك.

قدمت نتائج الدراسة بعض القضايا الحاسمة فيما يتعلق بعلاقة المفاهيم الثلاثة في الدراسة(المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي)، حيث أنه وفقا للنتائج ، إذا كانت درجات المناخ التنظيمي للموظفين عالية ، فإن درجات الالتزام التنظيمي للموظفين تكون عالية في نفس الوقت، بمعنى آخر ، إذا كان الموظفون في المستشفيات العامة في شمال قبرص ينظرون إلى المناخ التنظيمي بطريقة إيجابية ، فسيكون لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

كما أشارت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي هو عامل مهم في إعدادات الرعاية الصحية من حيث التزام الموظف وكيف يدرك الموظفون الأداء التنظيمي ، مما سيؤدي إلى نتائج مهمة حول تقديم الخدمة في مؤسسات الرعاية الصحية.

10-دراسة ل:Khalid M. Iskandarani ، سنة 2017<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت

عنوان:

**Assessing the Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work**

"تقييم تأثير القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي والشخصية على الابتكار الفردي في العمل"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري ، والاعتبار الفردي) والمناخ التنظيمي ببعديه (الابتكار والمرونة) على الإبداع الفردي في

<sup>1</sup>Iskandarani, Khalid M, "Assessing the Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy in Technology Management, Eastern Michigan University, 2017.

العمل، كما بحثت الدراسة في الشخصية كوسيط للعلاقات بين القيادة التحويلية والابتكار ، وبين المناخ التنظيمي والابتكار، لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام منهجية المسح ، كما تم استخدام استبيان على عينة مكونة من 188 من الموظفين بمنظمات التصنيع الكبيرة والمتوسطة الحجم في الولايات الغربية الوسطى بالولايات المتحدة الأمريكية المختارين بطريقة غير احتمالية ، والذين تم اختيارهم بناء على سهولة الوصول إليهم نسبياً، وبعد استرجاع استمارات الاستبيان كان منها 161 فقط صالحة للمعالجة والتحليل، ولغرض اختار الفرضيات استخدم الباحث تحليل الارتباط والانحدار الخطي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الإصدار 22) ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ودلالة بين المناخ التنظيمي والقيادة التحويلية والابتكار الفردي في العمل.
  - الاهتمام الذي يتلقاه الموظفون من قائدهم ينعكس بشكل إيجابي على تصورهم للإبداع والابتكار.
  - سمات الشخصية الانبساطية والانفتاح كان لها تأثير إيجابي على الابتكار ، في حين أن نوع الشخصية الحدسية لم تؤثر على الابتكار.
  - أدت سمة الشخصية الانبساطية إلى تعديل العلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة التحويلية والابتكار الفردي في العمل.
- تؤكد نتائج الدراسة دور المؤسسة والقائد والموظف في إنشاء وتنفيذ المنتجات والخدمات الإبداعية في مكان العمل.

**11-دراسة ل: WILLIAM C. Periman ، سنة 2016<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت**

**عنوان:**

### **The Relationship Of Working Memory To Job Performance And Innovation With Stress And Effort as Moderators**

" علاقة ذاكرة العمل بالأداء الوظيفي والابتكار مع الضغط والجهد كمعدلين "

هدفت الدراسة لتقييم كيفية تأثير سعة الذاكرة العاملة للمهنيين على الأداء الوظيفي والسلوك المبتكر ،والكشف عن مدى تأثير الذاكرة العاملة على قدرة الشخص لأداء وظيفته، و إلى العلاقة بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي والسلوك المبتكر للشخص مع وجود الضغط والجهد كمعدلين، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيانين أحدهما لقياس الذاكرة العاملة والقدرة المعرفية وجه لعينة مكونة من 214 فردا من العاملين يمثلون 16 شركة أمريكية من مختلف الأحجام وفي صناعات متعددة بما في ذلك مراكز

<sup>1</sup>Periman, William C. "The Relationship of Working Memory to Job Performance and Innovation with Stress and Effort as Moderators.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Oklahoma State University, 2016.

الاتصال ووكالات التوظيف ومبيعات التكنولوجيا والخدمات وتوزيع المواد الغذائية ، والآخر لقياس الابتكار والجهد والأداء الوظيفي وجه إلى عينة مكونة من 170 فردا من مشرفي الفرق يمثلون 14 شركة من 16 شركة المشاركة، و باستخدام تحليل الارتباطات والانحراف المعياري والنمذجة بالمعادلات البنائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا يوجد ارتباط بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي و السلوكيات المبتكرة.
- هناك حد أدنى من الدعم للعلاقة بين القدرة المعرفية والأداء.
- لا يوجد دعم للعلاقة بين القدرة المعرفية والسلوكيات المبتكرة
- ليس هناك دور للجهد أو الضغط في تعديل العلاقات بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي والسلوكيات المبتكرة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة المعرفية والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على المستوى ثنائي المتغير أو في نماذج المعادلة الهيكلية بين القدرة المعرفية والأداء الوظيفي و الابتكار.

12-دراسة ل: **OLAJUMOKE Okoya** ، سنة 2013<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

### **Organizational Climate And Performance: A Case Study Of Nigerian High Growth SMES.**

" المناخ التنظيمي والأداء:دراسة حالة للشركات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية ذات النمو المرتفع "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التفاعل الديناميكي بين المناخ التنظيمي و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو في نيجيريا بهدف توفير فهم موضوعي لكيفية إدارة الأداء التنظيمي بواسطة متغيرات المناخ التنظيمي، أين تم التحقيق في هذه العلاقة تجريبيا باستخدام أربعة تراكيب أساسية كمنشورات مفاهيمية مستخلصة من الأدبيات الموجودة، القيادة والاستراتيجية التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجيه الريادي.

من الناحية المنهجية ، ولتوفير كل من مجموعات البيانات ذات السياق الغني والمتدرجة تم تطبيق الإجراء المثلثي من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو المستمدة من قاعدة البيانات الوطنية التي

<sup>1</sup>Okoya, Olajumoke. "Organisational Climate and Performance: A Case Study of Nigerian High Growth Smes.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, University of East London, 2013.

تحتفظ بها وكالة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا ، حيث أن نهج الطريقة المختلطة المستخدم يشمل البيانات التي تم جمعها من خلال:المقابلات المتعمقة التي أجريت مع كبار المديرين التنفيذيين من عينة المؤسسات ، و استبيانات المسح التي أجريت على 300 موظف في اثنين من الشركات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية عالية النمو .

تم تحليل البيانات النوعية من خلال التحليل الموضوعي، وتم تحقيق دقة معالجة البيانات الكمية من خلال الإحصاء الوصفي باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء إيجابية بشكل ملحوظ بينما التأثير المباشر لبعض ممارسات الموارد البشرية على النتائج التنظيمية مثل:الكفاءة (التدريب مقابل الكفاءة ، مشاركة الموظفين مقابل الكفاءة) كانت سلبية.

- مناخ القيادة الداعم يشجع على استقلالية القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو ، ويسهل المخاطرة والابتكار.

- وجود علاقة مهمة للغاية بين متغيرات ريادة الأعمال (الاستقلالية ، انعكاس الأنظمة المفتوحة والابتكار والمرونة) مع العوامل المناخية التالية (التكامل ، الرفاهية ، الهدف العقلاني - الضغط للإنتاج ، وضوح الأهداف التنظيمية والدعم الإشرافي).

- المنظمتان قدمتتا مناخا قياديا داعما يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار.

- أظهرت المتغيرات المناخية التنظيمية (الدعم الإشرافي ، والاستقلالية ، والمشاركة ، والرفاهية) كتأثيرات على الأداء وردود الفعل على الأداء ، والجهد ، والضغط للإنتاج .

- التدريب المرتبط بالوظيفة يزيد من قدرة الموظف على أداء المهام المتعلقة بالوظيفة.

13-دراسة ل: Dalal Sabri Juma ، سنة 2013<sup>1</sup> ، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

### **The Relationship Between Emotional Intelligence of Principals and the Overall Organizational Climate of Public Elementary Schools**

" العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والمناخ التنظيمي العام للمدارس الابتدائية العامة "

<sup>1</sup>Juma, Dalal Sabri, "The Relationship between Emotional Intelligence of Principals and the Overall Organizational Climate of Public Elementary Schools.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Education, Grand Canyon University, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الإدراك الذاتي للذكاء العاطفي للمدير والمناخ التنظيمي العام لمدرسة ابتدائية عامة كما يراها أتباع المدير، حيث تم اختيار أربعة أدوات واستخدامها في الدراسة لتناسب أسئلة الدراسة بشكل أفضل، وهي المقابلات مع المدير والمتابعين، إنشاء استبيانات للمتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت هذه الدراسة منهج بحث دراسة الحالة الوصفي النوعي، على عينة مكونة من مدير وعشرة (10) مرؤوسين في مدرسة ابتدائية عامة في ولاية ميزوري بالغرب الأوسط للولايات المتحدة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة لنتائج تقييم المدير:

- تركزت الموضوعات الأساسية للذكاء العاطفي للمدير على مهارات الأشخاص، وبناء المجتمع، والغرض، والتعامل مع الشدائد.
- جودة القيادة تتمثل في بناء العلاقات، يليها حل المشكلات، والتعاطف، والمرونة، والتواصل.
- التعامل مع الشدائد تمثل فهم المصدر والوصول إلى الموارد والاختلافات الفردية، بالإضافة إلى التفاؤل والتأثير الإيجابي.
- أظهر المدير عدة سمات وهي: قدرته على التكيف-مهارات شخصية عالية- ودرجة أعلى من المتوسط في إدارة الإجهاد و المزاج العام .
- بالنسبة لنتائج مقابلة المرؤوسين:
- المسؤول يوفر بيئة ذات إحساس ثري بالمجتمع.
- قدرة المدير على التواصل، من خلال مهارات الاتصال الواضحة التي يستخدمها الرئيس لقيادة المؤسسة.
- قدرة المدير القوية على التكيف والمهارات الشخصية .
- شعور المرؤوسين بأن لديهم دعماً إدارياً لأنهم من خلال تقدير المدير لهم.
- المدير لديه درجة واضحة لفهم المهارات الشخصية والداخلية المتعلقة بالمجتمع.
- سمحت قدرة القائد على التفكير الذاتي والتواصل مع الأفراد الآخرين داخل البيئة المدرسية بفهم وتحليل المجتمع المدرسي .
- تشجيع المدير للمرؤوسين على تجربة أساليب وتقنيات جديدة، وشعور المتابعين بإحساس إيجابي بالتشجيع فيما يتعلق بالابتكار داخل المدرسة والفصل الدراسي.

14-دراسة ل: Beth Ann Heyart ، سنة 2011<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:  
**The role of organizational climate and culture in service encounters**  
" دور المناخ التنظيمي والثقافة في مقابلات الخدمة "

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة والمناخ التنظيمي فيما يتعلق بتقييم وخدمة العملاء بوحدين من المستشفيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام طريقة مختلطة ، الأولى بواسطة دراسة استقصائية تم جمع البيانات بها بواسطة استبيان ، والثانية باستخدام نهج إثنوغرافي أين تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة ، والمقابلات والتحليل الأرشيفي، أين كانت العينة المستهدفة في كلا النهجين تمثل 85 فردا من موظفي المستشفيات، وبعد تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية تم التوصل إلى مايلي:

- بيئات خدمة عملاء العالية صنفت عوامل الدفء ، الهوية وتوجه العملاء ومناخ الخدمة العالمي بشكل أكثر ملاءمة.
- تساعد طبيعة الوقت ، وافتراضات العلاقة الإنسانية ، والقيم على خلق وإدامة مناخ وثقافة الخدمة العالية.
- أبعاد المناخ متشابهة في ستة من العوامل العشرة فقط الدفء ، والهوية ، والخدمة العالمية ، وتوجيه العملاء .
- هناك تقييمات أقل ملاءمة لمفاهيم المناخ، كما أن الثقافة تدعم التقييم المناخي السليبي و تساعد في إيجاد مناخ ملائم.
- تساهم افتراضات الجماعة و مسافة الطاقة المنخفضة جنبا إلى جنب مع قيم العمل و العمل الجماعي و الخدمة في الحصول على تقييمات أكثر ملاءمة للمناخ.

15-دراسة ل: Edric L. Spruill، سنة 2008<sup>1</sup>، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه تحت عنوان:  
**a Correlational Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: a Case Study**  
"تحليل الارتباط المتعلق بالمناخ التنظيمي لأداء الموظف: دراسة حالة"

<sup>1</sup>Heyart, Beth. *"The Role of Organizational Climate and Culture in Service Encounters"*, thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Wayne State University, 2011.

<sup>1</sup>Spruill, Edric L. *"A Correlational Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: A Case Study."*, thesis submitted as part of the requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 2008.

هدفت الدراسة لتحديد العوامل الترابطية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف في قسم معين من المؤسسة، أي بالتفصيل، تحديد ما إذا كانت العوامل التي تحدد المناخ التنظيمي وأداء الموظف يمكن ربطها بدرجة ذات دلالة إحصائية من شأنها أن توضح بعد ذلك حاجة القادة إلى فهم ما يمكن أن يؤثر على الكفاءة التنظيمية وإنتاجية الموظفين، أين اعتمدت الدراسة على المسح الإلكتروني على شبكة الإنترنت لجمع ردود الاستطلاع من المشاركين على نطاق جغرافي معين داخل ولايتي فيرجينيا وماريلاند، حيث تكونت العينة من 100 موظف من دون مستوى كبار المديرين داخل القسم المحدد ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والمساءلة داخل المؤسسة، وهي تشير إلى أنه إذا كان القادة يخضعون للمساءلة وكان الموظفون ينظرون إلى القادة على أنهم مسؤولون ، فمن المرجح أن تزداد إنتاجية الموظف. يمكن أيضاً أن يكون العكس صحيحا.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والتعاون داخل المؤسسة، حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه إذا كان الموظفون يرون أن المناخ التنظيمي يؤدي إلى العمل الجماعي ويشعر بإحساس بالتماسك ، ومن ثم من المرجح أن تزيد إنتاجية الموظف، والعكس ممكن أيضا .

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والقيادة داخل المؤسسة، وهي تشير إلى أنه إذا كان لدى الموظفين علاقة قوية بالقيادة أو القيادة أو شعروا بالتقدير من قبل قادتهم ، فإن إنتاجية الموظف ستزداد، والعكس ممكن أيضا .

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والمحاذاة داخل المؤسسة، وهي تشير إلى أن إنتاجية الموظفين يزيد إذا تم محاذاة المؤسسة بشكل صحيح، حيث تعني المحاذاة في الدراسة الحالية، وضع الموظفين في بيئة يمكن أن تساهم في نموهم ، أو استيعاب العمال مثل المبرمجين أو الإداريين معا.

- وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الإنتاجية والقدرة على التكيف داخل المؤسسة، وهي تشير إلى أن إنتاجية الموظف لا ترتبط بنفس القدر بمنظمة ديناميكية كما هي لمنظمة ثابتة.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والقدرة على التكيف داخل المؤسسة، وهي تشير إلى أن إنتاجية الموظفين تزداد إذا كان لديهم ثقة في المؤسسة ، والتي تشمل القيادة، أي وجود مناخ تنظيمي مع الثقة .

- وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الاحتفاظ والمساءلة داخل المؤسسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يظلون مع منظمة إذا شعروا أن القادة أو الآخرين داخل التسلسل الهرمي التنظيمي يتحملون المسؤولية عن أفعالهم.

- وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الاحتفاظ والتعاون داخل المؤسسة، أين تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يظلون مع منظمة إذا كانوا يرون بيئة تعاونية أو جماعية داخل المناخ التنظيمي.

#### المبحث الثاني:مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي تضمنت دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية عالجت المتغيرين معا ودراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية عالجت أحد المتغيرين، سنتطرق في هذا المبحث للتعليق ومناقشة هذه الدراسات من حيث إطارها الزمني من حيث المتغيرات المدروسة، ومكان إجراء الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تمت بها، وكذا أهم النتائج المتوصل إليها، ثم مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية و إظهار أوجه الاختلاف والتشابه مع تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول:مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية، بتحديد إطارها الزمني التي تمت خلاله مع إظهار أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من خلال المتغيرات المدروسة، ومكان إجراء الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تمت بها.

#### 1-الإطار الزمني:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة العربية، سواء التي عالجت متغيري الدراسة معا أو أحدهما، نجد أنها جاءت ما بين 2022 و2008 والتي تشكل مدة زمنية تقدر ب خمسة عشر(15) سنة، وهي مدة كافية لحصر عددا لا بأس به من الدراسات الحديثة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية مع اقتراب سنوات إجراء معظمها من الدراسة الحالية، مما يدل على تجدد الموضوع للدراسة، كما أن الفترة التي امتدت خلالها الدراسات السابقة، تعد فترة توفر عددا كافيا من الدراسات للتمكن من الاطلاع على ما تُطرق له في الموضوع، و استخلاص الفجوات وسدها بما ستقدمه الدراسة الحالية.

#### 2-متغيرات الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية معا، ومن حيث معالجة المتغيرين، نجد منها من اتفق مع الدراسة الحالية في دراسة الأثر المباشر للمتغير المستقل(المناخ التنظيمي) على المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (العيقة مُجَّد،2018)، ودراسة (فريد

راهم، 2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي، 2018)، ودراسة (خالدي خديجة، 2013) ، ودراسة (أحمد حسن متولي، 2013) ، ودراسة (خالد قرواني، 2012)، ودراسة (عاطف عوض، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (عيسى قبوق، 2008) التي ورغم أن عنوان موضوع الدراسة هو "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" إلا أن الدراسة عاجلت العلاقة التأثيرية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار التكنولوجي) على أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل E.N.I.C.A.B بسكرة ، الجزائر، وكذلك دراسة (بوخروبة أسماء، 2018)، والتي كان عنوان موضوعها يعبر عن دور المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في تحسين المتغير المستقل (الأداء الوظيفي) إلا أن الدراسة هدفت لاكتشاف مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة، والتكنولوجيا المستخدمة) على الأداء والوظيفي، وكذا اكتشاف مدى مساعدة المناخ التنظيمي السائد في ولاية الجزائر على تحسين أداء الموظفين بها، بينما نجد من الدراسات من اختلفت مع الدراسة الحالية، أين تطرقت لدراسة العلاقة بين متغيري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي على غرار دراسة (سمير سليمان الجمل و إسرائ خالد عمرو، 2021) التي عاجلت واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، أما دراسة (فريده مُجّد غزالي سالم الأندنوسي، 2019)، فعاجلت العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي، في حين عاجلت دراسة (مزياي الوناس، 2016) العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات.

أما من حيث الأبعاد المتطرق لها في كل دراسة، نجد أن هناك تقاطع متفاوت بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، فمجموع أبعاد المتغير المستقل في الدراسات السابقة باللغة العربية وصل إلى سبع وعشرين (27) بعدا ، تقاطعت منها إحدى عشرة (11) مع الدراسة الحالية في الأبعاد المدروسة مع تفاوت بينهم، أين اشتركت الدراسة الحالية مع أربع (04) دراسات ببعده واحد (01)، كدراسة (بوشو جميلة، 2021)، ودراسة (عيشوش عثمان، 2020)، و دراسة (فريده مُجّد غزالي سالم الأندنوسي، 2019) في بعد إجراءات وظروف العمل، ودراسة (سمير سليمان الجمل و إسرائ خالد عمرو، 2021) في بعد الهيكل التنظيمي، كما اشتركت مع دراسات أخرى في أربعة (04) أبعاد، كدراسة (فريد راهم، 2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي، 2018) اللتان اشتركتا مع الدراسة الحالية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، نظام الحوافز)، و ثلاثة أبعاد كدراسة (أحمد حسن متولي، 2013) ودراسة (بوخروبة أسماء، 2018) ودراسة (عاطف عوض، 2012) في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال)، ودراسة (العيفة مُجّد، 2018) في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نظام الحوافز).

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

مما يلاحظ من مجتمع الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة باللغة العربية أنه يغلب عليها المؤسسات الخدمية، وخاصة المؤسسات التعليمية والجامعية بالخصوص مع اختلاف مكان تواجدها سواء على المستوى المحلي لمختلف المؤسسات التعليمية بالوطن، أو بمختلف أقطار الوطن العربي كسوريا وفلسطين ومصر والعراق، حيث أن أغلب الدراسات السابقة باللغة العربية كانت بمؤسسات خدمية، وخاصة المؤسسات التعليمية وجامعية بالخصوص ما عدا دراسة (بوخروبة أسماء، 2018) التي كانت بمؤسسة خدمية عمومية (ولاية الجزائر)، ولعل سبب الظهور الغالب للمؤسسات التعليمية، كونها تعد ميادين تناسب مثل هذا النوع من الدراسات التي تتطلب فئة مثقفة تستجيب للطروحات التي يطلبها الباحثون، الذين لا يجدون صعوبة كبيرة في استخلاص الآراء وتجنب الاستثمارات الناقصة والمعلومات المفقودة، أما باقي الدراسات فكانت بمؤسسات اقتصادية، بمختلف الفروع، القطاع السياحي كدراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، و القطاع الصناعي كدراسة (العيقة مُجَّد، 2018)، ودراسة (عيسى قبوقب، 2008)، ودراسة (شعبان مُجَّد، 2018)، والقطاع المنجمي كدراسة (فريد راهم، 2018)، وقطاع الأشغال العمومية والإنشاءات والتعهدات كدراسة (رزيقة جايب، 2021)، ودراسة (بن يزة رحمة، 2021)، التجارية كدراسة (عيشوش عثمان، 2020)، وهي الدراسة الوحيدة التي تتفق مع الدراسة الحالية في نوع المؤسسة محل الدراسة.

أما بخصوص العينة المدروسة من المجتمع الكلي للدراسات السابقة باللغة العربية، فكانت متفاوتة تتراوح ما بين 48 و 960 مستجوبا، حيث كانت أدنى قيمة لحجم العينة بدراسة (خالد قرواتي، 2012) وهي 48 مستجوب، والتي عاجلت مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها والتي استخدم فيها الباحث دراسة مسحية على كافة أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم 48 موظفا، أما أعلى قيمة للعينة كانت بدراسة (شعبان مُجَّد، 2018)، التي عاجلت عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر، أين اعتمد الباحث فيها على دراسة استقصائية ضمن قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر، مستخدما عينة مكونة من 960 مستجوبا موزعين على 32 مؤسسة، و بعد التوزيع استرجع 331 استبانة منها 289 صالحة للتحليل، أي أن العينة الحقيقية المدروسة كانت 289، بينما نجد أن دراسة (العيقة مُجَّد، 2018) والتي كان عدد عينتها 694 والتي أجريت بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ومؤسسة كوندور "Condor"، بعد التوزيع والاسترجاع كانت عدد الاستثمارات المسترجعة

658 منها 640 صالحة للتحليل، مما يلاحظ الفرق بين حجم العينة المقصودة للدراسة وحجم العينة المدروسة حقيقة (من 960 إلى 289) و (من 694 إلى 640)، مما يبين أن حجم عينة الدراسة، يمثل العينة المدروسة حقيقة، أي عدد الاستمارات النهائي بعد الاسترجاع والفرز والتنظيف، كما نجد أن من بين هذه الدراسات قاربت دراستين فقط الدراسة الحالية من حيث حجم العينة وهي دراسة (عاطف عوض، 2012) بحجم عينة يقدر بـ 120 مستجوب، ودراسة (ديدوني يوسف، 2022) بحجم عينة يقدر بـ 176 مستجوب.

كما اختلفت العينة المدروسة من دراسة إلى أخرى على حسب الفئة المستهدفة، أين استهدفت أغلب الدراسات فئة الموظفين أو العاملين كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية، حيث يرجع الأمر لطبيعة المواضيع المدروسة والتي تدور مجملها حول المناخ التنظيمي الذي يعبر عن سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلاتهم فيما بينهم، وكذلك الأداء الوظيفي والذي يعبر عن نتيجة العمل المعطى من قبل الموظف، كما أن استهداف فئة الموظفين أو العاملين كان على حسب المؤسسة محل الدراسة، سواء خدمية كدراسة (سمير سليمان الجمل و إسراء خالد عمرو، 2021)، ودراسة (لقاء ميري حبيب و بتول غالي، 2018)، ودراسة (أحمد مسعود أسامة، 2020)، ودراسة (فريده مُجَّد غزالي سالم الأندنوسي، 2019)، ودراسة (بوخروبة أسماء، 2018)، ودراسة (خالدي خديجة، 2013)، ودراسة (عاطف عوض، 2012)، ودراسة (صراب نور الدين، 2020)، أو اقتصادية، كدراسة (عيشوش عثمان، 2020)، ودراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، ودراسة (العيفة مُجَّد، 2018)، ودراسة (عيسى قبوقب، 2008)، ودراسة (شعبان مُجَّد، 2018)، ودراسة (فريد راهم، 2018)، ودراسة (بن يزة رحمة، 2021)، أما الفئة الثانية المستهدفة فكانت الأساتذة الجامعيين بمؤسسات التعليم العالي كدراسة (مزياني الوناس، 2016) ودراسة (بوشو جميلة، 2021)، ودراسة (ديدوني يوسف، 2022)، وكذا الأساتذة بالمؤسسات التعليمية لمختلف الأطوار، كدراسة (كوردالي مريم، 2017)، في حين كانت هناك فئة أخرى مستهدفة وهي فئة الإطارات والمسيرين ورؤساء المصالح، وهي الفئة التي تتفاعل مع الموظفين، كما يعبر عن ذلك المناخ التنظيمي بكونه تفاعل لسلوكيات الرئيس والمرؤوس، ومن الدراسات التي استهدفت هذه الفئة بالمؤسسات الخدمية نجد دراسة (عبد القادر نعمي، 2019) التي تمت بمركب مُجَّد بوضياف بالجزائر العاصمة، وبالمؤسسة الاقتصادية لدراسة (رزيقة جايب، 2021) والتي تمت بجمع كوسيدار.

#### 1-4-أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة العربية أن جلها استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، مع الاستعانة في أغلبها بالمقابلة لتعزيز معرفة الباحث حول المؤسسة محل الدراسة والتعمق أكثر في استخلاص المعلومات، وهذا ما اتفقت معه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية، أما بالنسبة لنوع المعالجات الإحصائية، فنجدها تتوحد في معالجة إحصائية وحيدة ألا وهي التكرارات والنسب المئوية، والتي كانت في غالب الدراسات، كما نجد أن الفرق الذي ميز استخدام التكرارات والنسب المئوية بهذه الدراسات أنها منها من اعتمد عليها لاستخراج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للفئة المدروسة، كما هو الحال كذلك بالنسبة للدراسة الحالية، ومنها من اعتمد عليها لاستخلاص آراء العينة حول المتغيرات المدروسة وال فقرات المنطوية تحتها من خلال أسئلة مغلقة (نعم/لا) كدراسة (رزيقة جايب، 2021)، أما بخصوص باقي المعالجات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فنجدها في غالب الدراسات، في حين يظهر التباين بخصوص اختبارات الإحصاء الاستدلالي والذي يختلف استخدام أنواعه من دراسة إلى أخرى، وهو الأمر الراجع إلى الهدف من كل الدراسة ، والاختلاف في الإشكاليات المدروسة والفرضيات المطروحة، حيث نجد أن بعض الدراسات استخدمت اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيرين، على غرار دراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، ودراسة (أحمد مسعود أسامة، 2020)، ودراسة (كوردالي مريم، 2017)، ودراسة (فريدة سالم الأندنوسي، 2019)، ودراسة (خالدي خديجة، 2013)، ودراسة (عاطف عوض، 2012)، ودراسة (ديدوني يوسف، 2022)، كما نجد أن بعض الدراسات استخدمت اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقات الأثر المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كدراسة (لقاء ميري حبيب، 2018)، ودراسة (فريد راهم، 2016)، ومن استخدمت الاثنتين معا، أي الاختبار الخطي البسيط والمتعدد، كدراسة (شعبان مُجَّد، 2018)، ودراسة (العيفة مُجَّد، 2018)، ومن استخدم الاختبار الخطي المتعدد فقط لإيجاد علاقات الأثر المعنوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كدراسة (صراب نور الدين، 2020)، ودراسة (عيشوش عثمان، 2020)، بينما نجد دراسة وحيدة استخدمت أسلوب **Bootstraping** لاختبار الوساطة بالإضافة للاختبار الخطي البسيط والمتعدد، وهي دراسة (شعبان مُجَّد، 2018)، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في الاختبارات الإحصائية، مع تميز بإضافة اختبار الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي الذي يقيس قوة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

أما فيما يخص البرامج المستخدمة في تحليل البيانات وإجراء الاختبارات، فالدراسة الحالية اختلفت عنهم كليا ، أين نجد أن كلها استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، إلا دراسة

(بن يزة رحمة،2021) التي استخدمت برنامج MATLAB، في حين أن الدراسة الحالية استخدمت برنامج R.

## المطلب الثاني:مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### 1-الإطار الزمني:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، سواء التي عاجلت متغيري الدراسة معا أو أحدهما، نجد أنها جاءت ما بين 2021 و2008 والتي تشكل مدة زمنية تقدر ب أربعة عشر(14) سنة، وهي مدة مقاربة للدراسات باللغة العربية، لذا نستطيع أن نقول كذلك أنها مدة كافية لحصر عددا لا بأس به من الدراسات الحديثة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية مع اقتراب سنوات إجراء معظمها من الدراسة الحالية، مما يدل كذلك أن الموضوع الدراسة، موضوع متجدد على النطاق العالمي، بالإضافة إلى أن فترة إجراء الدراسات السابقة، أسهمت بعدد وافر من الدراسات، يستطيع من خلالها أي باحث من الاستفادة مما كتب في هذا الموضوع، لإثراء دراسته أو بحثه وكذا الإنطلاق مما انتهى منه الآخرون.

### 2-متغيرات الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية معا، ومن حيث معالجة المتغيرين، نجد أن أغلب الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في دراسة الأثر المباشر للمتغير المستقل(المناخ التنظيمي) على المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، إلا دراسة(Rajesh Kumar، 2021)، ودراسة(Kavita Varma وSingh، 2010)، وهما الدراستان اللتان تطرقنا لدراسة العلاقة بين متغيري المناخ حيث عاجلت دراسة(Rajesh Kumar، 2021)، وكما عاجلت دراسة(Syed Ahmad Raza et al، 2010) علاقة المناخ التنظيمي بأداء معلمي المدارس الخاصة، بالبنجاب، ورغم أن الهدف الأساسي من الدراسة هو تحديد أثر المناخ التنظيمي على أداء المعلمين في كليات الدرجات الحكومية، إلا معالجة الأثر كانت من خلال إيجاد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء معلمي الكليات الذين يقومون بالتدريس في كليات الدرجة العلمية.

أما من حيث الأبعاد المتطرق لها في كل دراسة، نجد أن هناك تقاطع متفاوت بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، فمجموع أبعاد المتغير المستقل في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية وصل إلى خمس وعشرين (25) بعدا ، تقاطعت منها ثمانية (08) مع الدراسة الحالية في الأبعاد المدروسة مع تفاوت بينهم،

أين اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة(01) بثلاث (03) أبعاد وهي دراسة (Beth، 2011)، أين اشتركتنا بأبعاد (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الدعم)، أما الدراسات التي اشتركت مع الدراسة الحالية في بعدين فهما دراسة (Luqman M.S،2020)، ودراسة (Ali، 2019)، (Manal Abdulrahman Al-Attili و Atallah Salah)، واللذان اشتركتنا ببعد (الهيكل التنظيمي، الاتصال)، أما باقي الدراسات من الثمان (08) دراسات ، فقد اشتركت مع الدراسة الحالية في بعد واحد كدراسة (Yee Poh Li و Mahadevan،2017)، ودراسة (Olajumoke، 2013)، ودراسة (Okoya) في بعد الدعم، ودراسة (ANITA Jacob،2012) في بعد الاتصال، و دراسة (Aysen Berberoglu،2018) في بعد الهيكل التنظيمي، ودراسة (Edric L. Spruill،2008) في بعد النمط القيادي .

### 2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

مما يلاحظ من مجتمع الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة باللغة الأجنبية أنه ولا واحدة من الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في نوع ميدان إجراء الدراسة التطبيقية، بالرغم أنها جاءت متنوعة نسبياً، مع تفوق نسبة المؤسسات الخدمية، وخاصة التعليمية منها، مع التنوع الجغرافي لمكان إجراء هذه الدراسات على المستوى العالمي كإندونيسيا وباكستان والأردن وقبرص والمملكة المتحدة ونيجيريا وغانا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث نجد أن التنوع في طبيعة المؤسسة الخدمية طراً كذلك على الدراسات التي أجريت بالمؤسسات الخدمية، فنجد منها دراسات بمؤسسات خدمية ذات طابع تعليمي كدراسة (Rajesh، 2021)، (Kavita Varma و Kumar Singh)، ودراسة (Luqman M.S،2020)، ودراسة (Syed، 2010)، (Ahmad Raza et al)، ودراسة (Dalal Sabri Juma،2013)، كذلك نجد مؤسسات خدمية ذات طابع عمومي كدراسة (Aysen Berberoglu،2018)، ودراسة (Beth Ann، 2011)، (Heyart)، اللتان أجريتا بمستشفيات عامة ، ومناه ما أجري بمؤسسة خدمية ذات طابع اقتصادي كدراسة (Mahadevan و Yee Poh Li،2017) التي أجريت بمؤسسة استشارية، ودراسة (ANITA، 2012)، (Jacob) التي أجريت بمؤسسة تأمين، ودراسة (Abdulrahman Al-Attili،2019) التي أجريت بشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ، أما آخر دراسة أجريت بمؤسسة خدمية كانت بمؤسسة خدمية ذات طابع خيرى وهي دراسة (Romie Mejalli،2020) والتي أجريت بمنظمات غير ربحية، أما الصنف الثاني من الدراسات فكانت بمؤسسات اقتصادية بمختلف أصنافها، الصناعي كدراسة (ANTHONY FRANK Obeng et al،2020)، ودراسة (Khalid، 2017)

(M.Iskandarani)، ودراسة(Olajumoke Okoya،2013)، و منظمات مختلفة ومتعددة الاختصاصات كدراسة (WILLIAM C. Periman،2016)، ودراسة (Edric L. ،2008)، (Spruill).

أما بخصوص العينة المدروسة من المجتمع الكلي للدراسات السابقة باللغة الأجنبية، فكانت متفاوتة تتراوح ما بين 11 و 590 مستجوبا، حيث كانت أدنى قيمة لحجم العينة بدراسة (Dalal Sabri، 2013)، (Juma) وهي 11 مستجوب، والتي عمدت إلى إظهار الإدراك الذاتي للذكاء العاطفي للمدير والمناخ التنظيمي العام لمدرسة ابتدائية عامة كما يراها أتباع المدير، لذا تم استخدام عينة مكونة من مدير وعشرة(10) مرؤوسين، أما أعلى قيمة للعينة كانت بدراسة (ANITA Jacob،2012)، والتي درست تأثير متغيرات المناخ التنظيمي مثل الاتصال، التطوير الوظيفي والتدريب وردود الفعل على أداء الموظف/الوكيل في شركات التأمين الهندية، أين تم استخدام عينة مكونة من موظفي ووكلاء ثماني شركات تأمين في مومباي قدرت بـ 596 فردا، كما نجد ما تقارب من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في حجم العينة لم يتعدى الدراستين وهما دراسة (KavitaVarma وRajesh Kumar Singh،2021) بحجم عينة يقدر بـ 116 مستجوبا، ودراسة (Luqman M.S،2020) بحجم عينة يقدر بـ 169 مستجوبا.

كما نجد أن العينة المدروسة اختلفت من دراسة إلى أخرى على حسب الفئة المستهدفة، أين اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات من حيث العينة المستهدفة وهي فئة الموظفين أو العاملين، والذي يرجع لطبيعة المواضيع المدروسة والتي تدور مجملها حول المناخ التنظيمي الذي يعبر عن سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلاتهم فيما بينهم، وكذلك الأداء الوظيفي والذي يعبر عن نتيجة العمل المعطى من قبل الموظف، أما الفئة الثانية المستهدفة فكانت أساتذة جامعيين ورؤساء كليات كدراسة(Syed، 2010)، (Ahmad Raza et al)، و مدير وموظفون كدراسة (Dalal Sabri Juma،2013)، و أطباء وممرضون كدراسة (Beth Ann Heyart،2011).

## 2-4-أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية أن جلها اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، مع الاستعانة بالمقابلة في أغلبها لتعزيز معرفة الباحث حول المؤسسة محل الدراسة والتعمق أكثر في استخلاص المعلومات ، بالإضافة إلى الملاحظة والتحليل الأرشيفي المستخدمان بالأخص بدراسة (Beth Ann Heyart،2011).

أما بالنسبة لنوع المعالجات الإحصائية، فنجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع أغلب الدراسات في معالجة إحصائية وحيدة توحدت فيها أغلب الدراسات ألا وهي التكرارات والنسب المئوية، كما نجد أن الفرق الذي ميز استخدام التكرارات والنسب المئوية بهذه الدراسات أنها منها من اعتمد عليها لاستخراج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للفئة المدروسة وهو الغالب مع ما اعتمدهت الدراسة الحالية، ومنها من اعتمد عليها لاستخلاص آراء العينة حول المتغيرات المدروسة والفقرات المنطوية تحتها كدراسة (Dalal Sabri Juma،2013)، ودراسة (Beth Ann Heyart،2011)، أما بخصوص باقي المعالجات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فنجدها في غالب الدراسات على غرار الدراسة الحالية، في حين يظهر التباين بخصوص اختبارات الإحصاء الاستدلالي والذي يختلف استخدام أنواعه من دراسة إلى أخرى، وهو الأمر الراجع إلى الهدف من كل الدراسة ، والاختلاف في الإشكاليات المدروسة والفرضيات المطروحة، حيث نجد أن بعض الدراسات استخدمت اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيرين، على غرار دراسة (Kavita Varma وRajesh Kumar Singh،2021)، ودراسة (Syed Ahmad Raza et al،2010)، ودراسة (Dalal Sabri Juma،2013)، كما نجد أن بعض الدراسات استخدمت اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقات الأثر المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كدراسة (Manal و Ali Atallah Salah، 2019)، ودراسة (Abdulrahman Al-Attili،2017)، ودراسة (Mahadevan وYee Poh Li،2017)، ودراسة (Aysen Berberoglu،2018)، ودراسة (Khalid M.Iskandarani،2017)، ودراسة (Edric L. Spruill،2008)، ومن الدراسات من استخدمت الاثنين معا، أي الاختبار الخطي البسيط والمتعدد، كدراسة (Romie Mejalli،2020)، ودراسة (Olajumoke Okoya،2013)، ومن الدراسات من استخدمت الاختبار الخطي المتعدد فقط لإيجاد علاقات الأثر المعنوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كدراسة (Luqman M.S،2020)، بينما نجد دراسات استخدمت النمذجة بالمعادلات البنائية كدراسة (ANTHONY FRANK Obeng et al،2020) والتي عالجت الدراسة لفح وساطة متغير الالتزام التنظيمي بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي في وجود الدعم التنظيمي، ودراسة (WILLIAM C. Periman،2016) والتي عالجت العلاقة بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي والسلوك المبتكر للشخص مع وجود الضغط والجهد كمعدلين، وكذا دراسة الوساطة باستخدام أسلوب Bootstraping لاختبار الوساطة بالإضافة للاختبار الخطي البسيط والمتعدد كما جاء بدراسة (Olajumoke Okoya،2013) التي عمدت إلى الكشف عن التفاعل الديناميكي بين المناخ التنظيمي و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو في نيجيريا بهدف توفير فهم موضوعي لكيفية إدارة الأداء

التنظيمي بواسطة متغيرات المناخ التنظيمي، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد وافقت أغلب هذه الدراسات في استخدام اختبار الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، إلا أنها تتميز بإضافة اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

أما فيما يخص البرامج المستخدمة في تحليل البيانات وإجراء الاختبارات فأغلبها استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، إلا دراسة (ANTHONY FRANK Obeng et al،2020)، ودراسة (WILLIAM C. Periman،2016) اللتان استخدمتا بالإضافة إلى برنامج SPSS برنامج AMOS ، ودراسة (Romie Mejalli،2020) التي استخدمت برنامج G\*Power، بينما دراستنا الحالية استخدمت برنامج R.

#### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

قبل التطرق لأهم ما تميزت به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، نستعرض ملخصاً للدراسات السابقة كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (2) ملخص للدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	سنة الدراسة	طبيعة الدراسة	العينة المستهدفة	حجم العينة	أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية	طبيعة المؤسسة محل الدراسة	أهم النتائج
01	سمير سليمان الجمل و إسرائ خالد عمرو "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل"	2021	مقال	موظفين	60	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار(ت)، باستخدام SPSS	وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل	واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل كانت مرتفعا. مستوى أداء العاملين جاء مرتفعا
02	فريدة سالم الأندنوسي " المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"	2019	مقال	موظفات إداريات	509	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط لبيرسون وذلك باستخدام SPSS	عمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي
03	بوخروبة أسماء " دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر "	2018	دكتوراه	موظفين	300	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية	ولاية الجزائر	يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين في إدارة الولاية بمتغيرات أبرزها الحوافز، التدريب، المشاركة كما أظهرت النتائج توجهات إيجابية لأفراد العينة بخصوص استعدادهم ورغبتهم في

تطوير إدارة الولاية وتقديم الاقتراحات								
المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل المقارنة محايد يميل للانغلاق. - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات.	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ومؤسسة كوندور "Condor"	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون SPSS	694	موظفين	دكتوراه	2019	العيفة محمد "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"	04
هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الذي اتسم بالانغلاق ومستوى أداء وظيفي متوسط في الحدود الدنيا.	المركب المنجمي بجبل العنق بئر العاتر ولاية تبسة	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات وتحليل الانحدار البسيط وارتباط بيرسون	260	عاملين	مقال	2019	فريد راهم "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي"	05
لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات.	كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعات: الجزائر - وهران - ورقلة -	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، إختبار $\alpha^2$ ، معامل التصحيح ياتس ، الارتباط المتعدد باستخدام برنامج	360	أساتذة جامعيين	مقال	2016	مزباني الوناس "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي"	06

	قسنطينة	spss						
07	توفر الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة يزيد في مستوى الأداء، مع وجود بعض النقائص كمركزيه اتخاذ القرارات بعدم الاشتراك موظفين .	إدارات الجامعة جامعة زيان عاشور الجلفة	الأداة: استبيان المعالجات الإحصائية:استخدام اختبار t واختبار معامل الارتباط r، واختبار التباين الأحادي one way anova	260	موظفين بإدارات جامعة	مقال	2013	خالدي خديجة "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الخدمية وأثره على الأداء الوظيفي"
08	وجود علاقة ذات دلالة طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي،نمط القيادة،الاتصال،مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،تدريب وتنمية الموارد البشرية،بيئة وطبيعة العمل) على الأداء الوظيفي.	الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية:المتوسطات الحسائية والوزن النسبي، ومعامل الارتباط لبيرسون وذلك باستخدام SPSS	360	العاملين بالفنادق	مقال	2013	احمد حسن متولي "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية على بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى"
09	وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة - وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .	جامعة القلمون الخاصة السورية	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية:المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري واختبار t و والوزن النسبي، ومعامل الارتباط لبيرسون وتحليل anova واختبار	120	للموظفين الإداريين	مقال	2012	عاطف عوض "المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات"

		شيفيه وذلك باستخدام SPSS						
10	خالد قرواني	2012	مقال	موظفين	48	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار(ت) وتحليل ANOVA ، ؛الثبات كرونباخ ألفا	منطقة سيلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة	-عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، وسنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين . - وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (العمر، والحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سيلفيت التعليمية
11	عيسى قبوقب	2017	مقال	عاملين	492	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التوزيع النسبي، واختبار مربع كاي <sup>2</sup>	بمؤسسة صناعة الكوابل E.N.I.C.A.B بسكرة ، الجزائر	وجود أثر كبير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين.
12	ديدوني يوسف	2022	دكتوراه	أستاذة جامعيين	176	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط	كليات للعلوم الإقتصادية التابعة للجامعات (بالأغواط، وتيارت،	كل من التمكين النفسي والتمكين الإداري بجميع أبعادهما يؤثران على الأداء الوظيفي

	وسيدي بلعباس)	لبيرسون واختبارات وanova						
13	بن يزة رحمة	2012	دكتوراه	العاملين	67	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وذلك باستخدام MATLAB	منظمة متعددة الجنسيات LEAD للإنشاءات والتعهدات	يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين بمدى استعدادهم لتقبل التنوع الثقافي داخل المؤسسة
14	رزيقة جايب	2018	دكتوراه	الإطارات المسيرة	103	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية	بمجمع كوسيدار	المناخ التنظيمي السائد في مجمع كوسيدار يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار الإدارية
15	بوشو جميلة	2021	دكتوراه	أستاذ	109	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي واختبار ت لعينتين	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية	يؤثر المناخ التنظيمي على درجة الأداء الإبداعي للمورد البشري حسب الإدراك الإيجابي أو السلبي للمحددات التنظيمية الناتجة عن المناخ التنظيمي
16	أحمد مسعود أسامة	2020	دكتوراه	موظفين	241	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات	مصالح البيومترية للبلديات	هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي وفعالية تطبيق

الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، بدرجة تتراوح بين متوسطة وضعيفة		والنسب المئوية واختبار معامل الارتباط					تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي المصالح البيومترية لدى بلديات ولايات شرق - وسط - غرب الجزائر"	
طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة طيران تاسيلي معتدلة. - هناك ارتباط بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد فعالية الفرق	طيران تاسيلي "TASSILI"	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة مربع كاي وتحليل الانحدار المتعدد	270	عاملين	دكتوراه	2016	عيشوش عثمان " دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة"	17
هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل أخلاقيات العمل ( النزاهة والشفافية، الأمانة، العدالة، الصدق ) على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات محل الدراسة.	المديريات الجامعية لمختلف مناطق الوطن	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، ومعامل ارتباط بيرسون واختبارات وتحليل الانحدار المتعدد	350	موظفين	دكتوراه	2020	صراب نور الدين " أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"	18
-المناخ التنظيمي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية في مركب محمد	مركب محمد بوضيف بالجزائر العاصمة	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات	91	مدراء ورؤساء	دكتوراه	2019	عبد القادر نعمي " تأثير المناخ التنظيمي على	19

بوضياف حسب عينة الدراسة		والنسب المئوية، اختبار كاي(ك <sup>2</sup> ) تربيع		مصالح			مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"	
وجود اختلاف في اتجاه وقوة تأثير عناصر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية، كما أن عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء المنظمي	قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر	الأداة: استبيان المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وأسلوب Bootstrapping وذلك باستخدام SPSS	960	عاملين	دكتوراه	2021	شعبان محمد " عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر"	20
هناك تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الهيكل التنظيمي، نظام المكافآت والحوافز، القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) على الأداء الوظيفي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية	المعالجات الاحصائية: التكرارات الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: والنسب المئوية واختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط	65	موظفي كلية	مقال	2018	لقاء ميري حبيب " تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية"	21
يوجد اختلاف بين الأساتذة في شعورهم بالضغط المهني، بدلالة الذي يدرسونه	المؤسسات التعليمية بالجزائر بمختلف أطوارها	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية:معامل الارتباط لبيرسون واختبار ت و anova	630	أساتذة	دكتوراه	2017	كوردالي مريم " تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية	22

							والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط مهنة التدريس دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية- بولاية الجزائر"	
وجود علاقة إيجابية معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة	مؤسسات تعليمية (مدارس ثانوية خاصة)	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: المتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون	116	معلمون	مقال	2021	<b>Rajesh Kumar Singh and KavitaVarma</b> Co-Relational Study between Organizational Climate and Job Performance of Private School Teachers	23
المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي و جميع أبعاد المناخ التنظيمي تساهم في زيادة الأداء لمدرسي التربية البدنية	مؤسسات تعليمية	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: الانحدار الخطي المتعدد	169	معلمون	مقال	2020	<b>Luqman M.S et al</b> Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education	24
المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الموظف و أن الالتزام التنظيمي توسط جزئيا في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف.	مؤسسة توليد الطاقة	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: النمذجة بالمعادلات البنائية AMOS و Spss	371	موظفون	مقال	2020	<b>ANTHONY FRANK Obeng et al</b> Organizational Climate and Employee	25
أشارت جميع الاختبارات إلى إثبات	شركة العقبة لإدارة	الأداة: استبيان.	56	موظفون	مقال	2019	<b>Ali Atallah Salah et al</b> The Impact of	26

تأثير المناخ على أداء الموارد البشرية	وتشغيل الموانئ	المعالجات الاحصائية:التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري الانحدار الخطي البسيط SPSS					Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports).	
جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذه الدراسة لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف	شركات استشارية	الأداة:استبيان. المعالجات الاحصائية:المتوسط والانحراف المعياري الانحدار الخطي البسيط والمتعدد SPSS	45	موظفون	مقال	2017	<b>Yee Poh Li and Ananthalakshmi Mahadevan</b> A Study on the Impact of Organisational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy	27
أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على الاحتفاظ وخدمة العملاء والإنتاجية المتعلقة بأداء الموظف/الوكيل في قطاع التأمين الهندي	شركات تأمين	الأداة:استبيان. المعالجات الاحصائية:التكرارات والنسب المئوية وارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد SPSS	596	موظفون ووكلاء	دكتوراه	2012	<b>ANITA Jacob</b> Impact of Perceived Organizational Climate on Employee/agent Performance in Indian Insurance Sector with Reference to Retention, Customer Service and Productivity	28
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء	مؤسسات تعليمية (كليات جامعية)	الأداة:استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات	350	أساتذة ورؤساء	مقال	2010	<b>Syed Ahmad Raza and Pir Mehr Ali Shah Arid</b>	29

معلمي الكليات الذين يقومون بالتدريس في كليات الدرجة العلمية		والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون		كليات			Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab	
قوة العامل الفرعي لارتباط الموظفين لها تأثير كبير على المناخ التنظيمي لم يكن للعمر و الأقسام عامل مهم	منظمات غير ربحية	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية وارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط و المتعدد برنامج G*Power	500	موظفون	دكتوراه	2020	<b>Romie Mejalli</b> Organizational Climate and Employee Engagement	30
المناخ التنظيمي له تأثير على التنبؤ بالالتزام التنظيمي والتنظيمي المدرك لأداء الموظفين في المستشفيات العامة في شمال قبرص	مستشفيات عامة	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية وارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط SPSS	213	موظفون	مقال	2018	<b>Aysen Berberoglu</b> Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals	31
وجود علاقة إيجابية ودلالة بين المناخ التنظيمي والقيادة التحويلية والابتكار الفردي في العمل	منظمات تصنيع كبيرة ومتوسطة الحجم	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وارتباط سبيرمان والانحدار	188	موظفون	دكتوراه	2017	<b>Khalid M. Iskandarani</b> Assessing the Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on	32

		الخطي البسيط SPSS					Individual Innovativeness at Work	
لا يوجد ارتباط بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي و السلوكيات المبتكرة. -ليس هناك دور للجهد أو الضغط في تعديل العلاقات بين الذاكرة العاملة والأداء الوظيفي والسلوكيات المبتكرة.	شركات من مختلف الأحجام وفي صناعات متعددة المواد الغذائية	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون وتحليل العامل التوكيدي CFA والنمذجة بالمعادلات البنائية	214	موظفون	دكتوراه	2016	<b>WILLIAM C.Periman</b> The Relationship Of Working Memory To Job Performance And Innovation With Stress And Effort as Moderators	33
العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء إيجابية بشكل ملحوظ بينما التأثير المباشر لبعض ممارسات الموارد البشرية على النتائج التنظيمية مثل: الكفاءة (التدريب مقابل الكفاءة ، مشاركة الموظفين مقابل الكفاءة) كانت سلبية.	شركات صغيرة ومتوسطة	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وأسلوب Bootstrapping وذلك باستخدام SPSS	300	موظفون	دكتوراه	2013	<b>Olajumoke Okoya</b> Organizational Climate And Performance: A Case Study Of Nigerian High Growth SMES	34
جودة القيادة تتمثل في بناء العلاقات ، يلها حل المشكلات ، والتعاطف ، المرونة ، والتواصل.	مؤسسة تعليمية	الأداة: مقابلات واستبيان. المعالجات الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية	11	مدير وموظفون	دكتوراه	2013	<b>Dalal Sabri Juma</b> The Relationship Between Emotional Intelligence of	35

شعور المرؤوسين بأن لديهم دعماً إدارياً لأنهم من خلال تقدير المدير لهم		والانحرافات المعيارية					Principals and the Overall Organizational Climate of Public Elementary Schools	
بيئات خدمة عملاء عالية صنفت عوامل الدفء، الهوية وتوجه العملاء ومناخ الخدمة العالمي بشكل أكثر ملاءمة.	مستشفيات عامة	الأداة: استبيان، الملاحظة، المقابلات والتحليل الأرشيفي. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري	85	أطباء وممرضون	دكتوراه	2011	<b>Beth Ann Heyart</b> The role of organizational climate and culture in service encounters	36
وجود علاقة إيجابية قوية بين الإنتاجية والتعاون والقيادة والمحاذاة والقدرة على التكيف داخل المؤسسة. وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الاحتفاظ والمساءلة والتعاون داخل المؤسسة.	منظمات مختلفة على نطاق جغرافي معين داخل ولايتي فيرجينيا وماريلاند	الأداة: استبيان. المعالجات الاحصائية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط	100	موظفون	دكتوراه	2008	<b>Edric L. Spruill</b> a Correlational Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: a Case Study	37

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

## 2- الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة:

- الإلمام والإحاطة بقدر وافر من المعلومات في الجانب النظري لمتغيري الدراسة.
- الاطلاع على الإشكاليات المطروحة والأسئلة المنبثقة عنها وطرق معالجتها وخاصة مع الدراسات التي عاجت نفس متغيري الدراسة الحالية.
- الاستفادة من مقاييس الدراسات السابقة ، لأجل إعداد فقرات استبيان الدراسة.
- التمكن قدر المستطاع من حصر أبعاد المتغير المستقل المدروسة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية.
- الاطلاع على نوع العينات المستهدفة لإجراء الدراسة وكيفية التعامل معها للتمكن من إعداد مخطط لتسهيل البيانات.
- مقارنة حجم عينات الدراسات السابقة مع أهدافها والنتائج المتوصل إليها.
- الاطلاع على المعالجات الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي لكل دراسة مقارنة بفرضياتها.
- الاستفادة من التحليل والتفسير المستنبط عن نتائج كل اختبار أو بيانات للعينات المستهدفة.
- تحديد نقاط الانطلاق للدراسة الحالية بعد استخلاص الفجوات البحثية من خلال مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

## 3- ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية بتطرقها لدراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي، القيادة والإشراف، الدعم، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الاتصال) على الأداء الوظيفي، حيث أن الدراسة الحالية تطرقت لسبع وثلاثين (37) دراسة سابقة بين دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية منها إحدى عشرة (11) دراسة باللغة العربية وسبعة (07) باللغة الأجنبية تطرقت لنفس متغيري الدراسة، متوزعة ومتنوعة على مختلف الأقطار سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ومع ذلك ولا واحدة من هذه الدراسات ولا أخرى على حد علم الطالب، تطرقت لدراسة إشكالية مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بالأبعاد الستة السالفة مجتمعة، رغم تطرق لبعض الدراسات لنفس متغيري الدراسة إلا أن أبعاد المتغير المستقل تشترك مع الدراسة الحالية إلا في بعض الأبعاد على الأكثر أربعة (04) أبعاد على غرار دراسة (فريد راهم، 2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي، 2018) اللتان اشتركتا مع الدراسة الحالية في أبعاد (الهيكلي التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، نظام الحوافز)، و ثلاثة أبعاد كدراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، ودراسة (عاطف عوض، 2012) في الأبعاد (الهيكلي التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال) ودراسة (العيقة محمد، 2018) في الأبعاد (الهيكلي التنظيمي، النمط القيادي، نظام الحوافز).

ولا دراسة من الدراسات السابقة ولا دراسة أخرى على حد علم الطالب عاجلت إشكالية الدراسة الحالية مع نفس المتغيرين أجريت بمؤسسة اتصالات، كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أما فيما يخص المعالجات الإحصائية فإن الدراسة الحالية تدرس أثر أبعاد المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، الدعم، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الاتصال) على الأداء الوظيفي، باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس نسبة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، والانحدار الخطي المتعدد لقياس نسبة تأثير المتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده الستة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على الأداء الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالبرنامج الإحصائي المستخدم فإن الدراسة الحالية استخدمت برنامج R ، وهو برنامج مجاني إحصائي شهير ، وهو أقوى لغة برمجة في العالم للحوسبة الإحصائية، لم يتم استخدام هذا البرنامج لا بالدراسات السابقة للدراسة الحالية ولا دراسة أخرى عاجلت نفس متغيري الدراسة على حد علم الطالب.

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، أين تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية، مع تخصيص تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية التي عالجتها كلاً متغيري الدراسة ودراسات باللغة الوطنية واللغة الأجنبية التي عالجتها أحد متغيري الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة تم التطرق إلى مناقشتها إظهار إطارها الزمني ومحاولة مقارنتها بالدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة والمعالجات الإحصائية، وما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، مع عرض ملخص موجز للدراسات السابقة يعرض عدة عوامل للالتقاء والاختلاف بين الدراسات، مع ذكر أهم نتائج الدراسة، حيث أن أغلب نتائج الدراسات السابقة التي عالجتها متغيري الدراسة الحالية خلصت إما إلى وجود علاقة ارتباطية للمناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، أو وجود تأثير للأبعاد المناخ التنظيمي المدروسة على الأداء الوظيفي، و على هذا يتم تأسيس مباحث الفصل التالي المتعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراستنا لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية.

الفصل

الرابع

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري للدراسة إلى التعريف بمتغيري الدراسة، ابتداء بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي، تم التطرق في فصل الدراسات السابقة لأهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، سواء بالمتغيرين معا أو بمتغير واحد باللغة العربية واللغة الأجنبية، مع مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

أما في هذا الفصل فيتم التطرق للجانب التطبيقي من الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري والدراسات السابقة على المؤسسة حالة الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات، وهي المرحلة التي تمر عبر مراحل وعدة خطوات ابتداء بالزيارة الميدانية للمؤسسة والاطلاع هيكلها والتعرف على مجتمع الدراسة للمساعدة في إعداد وتحديد الأدوات المستخدمة، كإعداد الاستبيان، وإجراء المقابلات، ثم تحديد الأساليب الإحصائية الواجب استخدامها دون غيرها والمتوقفة على نوع فرضيات الدراسة، ولحصر كافة جوانب الفصل التطبيقي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، يتم فيه التطرق لمجتمع وعينة الدراسة وكذا تحديد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني: نتائج الدراسة، أين يتم التطرق لنتائج الدراسة المتعلقة بنتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان، أما المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها، فيتم التطرق فيه لنتائج واختبار فرضيات الدراسة، ثم تفسير ومناقشة النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، أما في المطلب الثاني من هذا المبحث، فسيتم التطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة:

#### 1-مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1-1-مجتمع الدراسة:

ولغرض إجراء الدراسة الميدانية، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، علينا تحديد المجتمع المراد إجراء الدراسة عليه، ولكون المجتمع محدد بموضوع الدراسة بعينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية، لذا كان علينا التوصل بالمصالح المختصة بالموارد البشرية لحصر عدد أفراد المجتمع، الذي كان عدده 253 فردا موزعين على كافة وحدات الاختصاص الإقليمي للمديرية العملياتية لغرداية،

##### 1-2-عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة محدد بالعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية ، فقد تم استهداف عينة عشوائية من المجتمع المدروس ، وذلك بتوزيع استمارة استبيان على عينة مقدره بـ 153 فردا ، أين تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون كما هو موضح في المعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

أين تمثل:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5.

$$n = \frac{253 \times 0.5(1-0.5)}{[253-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1-0.5)} = 153$$

وبعد عملية استرجاع استمارات الاستبيان ، كانت عددها 142 استمارة، منها 132 صالحة للتحليل مبنية بالنسب المئوية بالجدول التالي:

الجدول (3):نسبة حجم العينة وفق الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	153	100%
المسترجعة	142	92.81%
القابلة للتحليل	132	86.27%

المصدر: من إعداد الطالب

## 2-تحديد متغيرات الدراسة

قمنا في فصلي الجانب النظري بالتأصيل لمتغيري الدراسة مع إبراز أهم النماذج التي تقيس المناخ التنظيمي ، حيث تم إظهار الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية، ولكون المناخ التنظيمي له عدة أبعاد، تم توضيح سبب اعتماد هذه الأبعاد دون غيرها وذلك من خلال ذكر أشهر نماذج المناخ التنظيمي وعلاقتها بهذه الأبعاد، وكذا علاقة النماذج بالمتغير التابع والتي تقيس في دراسات إنشائها الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التطرق إلى العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل بالأداء الوظيفي والذي تم فيه التعرّيج على العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي موضوع الدراسة الحالية بالمتغير التابع، وإبراز أهم النتائج لدراسات سابقة أثبتت هذه العلاقة، ولعل أهم تبرير لاختيار أبعاد المتغير المستقل محل الدراسة وجود الأبعاد ضمن النماذج والدراسات السابقة التي عالجت متغير الأداء الوظيفي عن طريق أبعاد المناخ التنظيمي كما هو موضح بالجدولين التاليين:

الجدول (4): علاقة نماذج المناخ التنظيمي بأبعاد الدراسة

النماذج	تقاطع أبعاد النماذج مع أبعاد الدراسة
<b>Halpin and Crofts Model</b> (1963)	القيادة والإشراف، نظام الحوافز، الدعم، إجراءات وظروف العمل
<b>Forehand and Gilmer Model</b> (1964)	الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، إجراءات وظروف العمل
<b>Litwin and Stringer Model</b> (1968)	الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، الدعم
<b>Lawler and Weick Model</b> (1970)	الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، الدعم، إجراءات وظروف العمل
<b>(1971) Likert Model</b>	نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الاتصال
<b>Pritchard and Karasick Model</b> (1973)	الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، الدعم، إجراءات وظروف العمل
<b>(1979) Jones and James Model</b>	القيادة والإشراف، الدعم، إجراءات وظروف العمل، الاتصال
<b>Schneider and Bowen Model</b> (1985)	القيادة والإشراف، إجراءات وظروف العمل
<b>(1993) Tustin Model</b>	نظام الحوافز، الدعم، الاتصال
<b>Martins and Von Der Ohe</b> <b>(2003) Model</b>	القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن أبعاد الدراسة الحالية تكررت في أغلب نماذج المناخ التنظيمي المعروفة لأهم الباحثين في الموضوع، ابتداء بنموذج هالبين وكروفت " Halpin and Crofts " سنة 1963 وصولاً إلى نموذج مارتنز وفون دار اوي " Martins and Von Der Ohe " سنة 2003، مروراً بنموذج لتوين وسترنجر " Litwin and Stringer " سنة 1968 الذي اهتم بقياس اثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

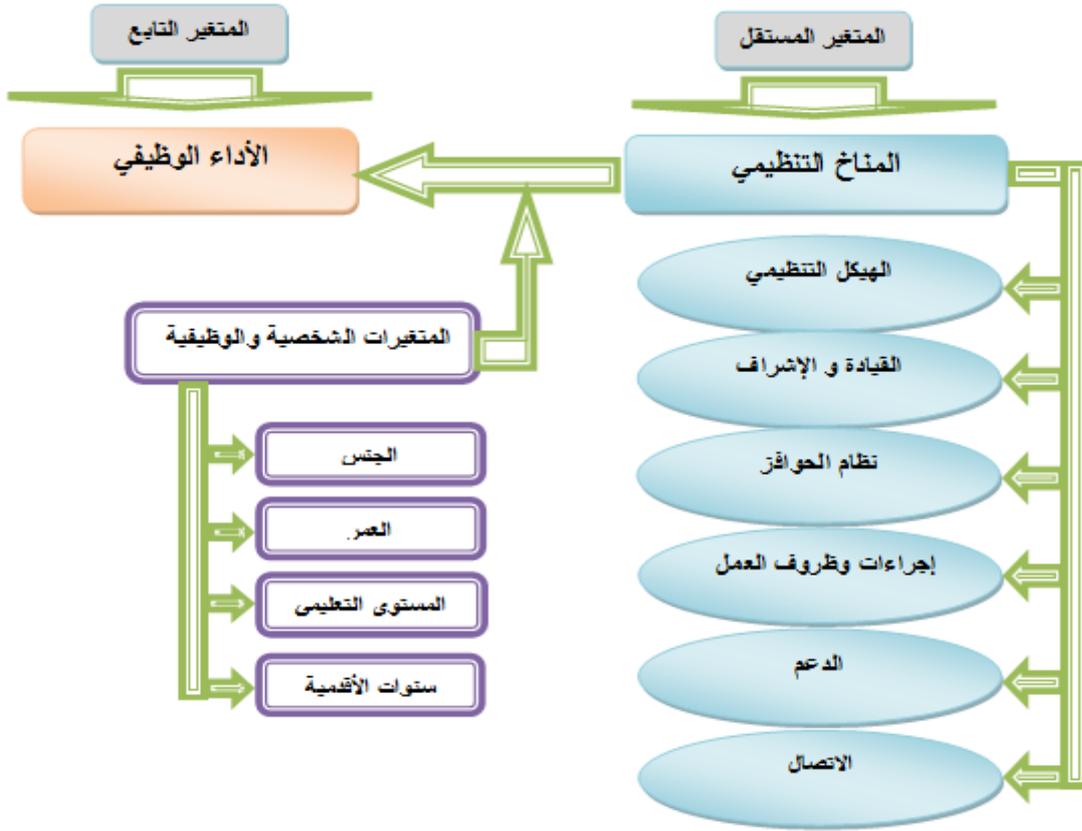
الجدول(5):علاقة أبعاد المناخ التنظيمي للدراسات السابقة بأبعاد الدراسة

تقاطع أبعاد الدراسات السابقة مع أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، نظام الحوافز	فريد راهم(2018)، لقاء ميري حبيب وتول غالي(2018)
الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال	أحمد حسن متولي(2013)، بوخروبة أسماء(2018)، عاطف عوض(2012)
الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نظام الحوافز	العيفة مُجد(2018)
إجراءات وظروف العمل	فريده مُجد غزالي سالم الأندونوسي(2019)
الهيكل التنظيمي، الاتصال	Ali (2019) Luqman M.S(2020) and Manal Atallah Salah Abdulrahman Al-Attili
الدعم	Yee Poh and LiMahadevan (2017)and Olajumoke Okoya (2013)
الاتصال	ANITA Jacob(2012)
النمط القيادي	Edric L. Spruill (2008)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

من خلال إبراز كافة الدراسات السابقة التي تطرقنا لها، والتي عاجلت متغيري الدراسة معا، تمكنا من تحديد الأبعاد التي تشكل محاور متغير المناخ التنظيمي والتي لها دور في التنبؤ بالمتغير التابع للدراسة، حيث تركز تحديد محاور الدراسة والمتمثلة في أبعاد المتغير المستقل من استخلاصها من مقاييس الدراسات التي عاجلت علاقة التأثيرية بين نفس متغيري الدراسة، ومن ثم تجميعها وصياغتها في نموذج للدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل (15): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة، ابتداء بالمصادر الأولية والثانوية، وكذا مقياس التحليل المتعلق بأداة الدراسة والمتمثل في الاستبيان، ثم نتناول كذلك في هذا المطلب الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة والبرامج المنفذة لهذه الاختبارات.

#### 1- أدوات الدراسة وجمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية:

1- الاستبيان:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات من العينة المستهدفة والمثلة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية، أين تم إعداد استمارة الاستبيان بدءاً من أسئلة

الدراسة والفرضيات المطروحة، معتمدين في صياغة فقراته على مقاييس ودراسات سابقة كـمقياس لتوطين وسترنجر "Litwin and Stringer,1968" ، والدراسات السابقة كدراسة (Beth Ann Heyart,2011)، ودراسة (ANITA Jacob,2012)، ودراسة (العيقة نُجْد،2018)، ودراسة (عبد القادر نعمي،2019) ، كما أستهل هذا الاستبيان بالصفحة الأولى التي تم فيها إدراج اسم جامعة الانتماء والتخصص ، وموضوع الاستبيان والغرض منه، مع توضيح أهمية أخذ رأي المستجيبين وسرية المعلومات المعطاة ، بالإضافة إلى وضع معلومات الطالب كرقم الهاتف والإيميل لإضفاء المصداقية والجديّة في الموضوع ، كما يعطي ذلك نوع من الاطمئنان لدى المستجيبين، أما باقي الصفحات فقسّمت إلى قسمين :

القسم الأول: يتكون من البيانات العامة المتمثلة في معلومات تعريفية بالحالة الشخصية والوظيفية للمستجيبين تخص السن والعمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة أو سنوات الخبرة. أما القسم الثاني: فتضمن العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، والمصاغة للإجابة على الفرضيات ، و بالتالي التمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية وإظهار مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عينة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية.

حيث تضمن هذا القسم محورين، الأول المناخ التنظيمي متكون من ستة أبعاد بثلاثين 30 عبارة أو فقرة، أي 05 فقرات لكل بعد، والمحور الثاني الأداء الوظيفي متكون من عشرة 10 عبارات أو فقرات ، وكانت إجابات الفقرات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المبين بالجدول(6):

الجدول(6): يوضح درجات الإجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

#### ب-المقابلة:

تم اعتماد أداة المقابلة مع بعض الإطارات ومسؤولي المؤسسة لأجل استقاء معلومات تخص المؤسسة ككل، كعلاقة الموظفين ببعضهم البعض، وثيرة التوظيف خلال السنوات الأخيرة، الوظائف التي تعنى بالتوظيف، كيفية التواصل، ظروف العمل، كل هذه المعلومات والإجابات عليها، تمكنا من أخذ صورة شاملة ومحيطية بمناخ المؤسسة، وتساعد على تحليل البيانات ورفع الجمود عنها.

## ثانيا-المصادر الثانوية:

بعد تحديدنا للإطار النظري للدراسة، تم الاعتماد على الكتب والمقالات والرسائل الجامعية، باللغة العربية والأجنبية، مع التركيز على مصادر أجنبية لإضفاء التنوع بالنسبة للجانب المفاهيمي لمتغيري الدراسة، وبالتالي تجنب التكرار في المصادر والمراجع مع الدراسات في نفس الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسات سابقة متعلقة بمتغيري الدراسة أو أحدهما لأجل مقارنتها بالدراسة الحالية وبمجال التشابه والاختلاف واستخلاص ما يميز الدراسة الحالية، ومنه الانطلاق مما انتهى منه الآخرون للوصول إلى إحداث فارق وتسجيل إضافة للبحث العملي.

## 2-الأساليب الإحصائية المستخدمة ومقياس التحليل:

### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للتمكن من تحليل البيانات المستقاة من الأدوات المستخدمة الآنف الذكر، نقوم باستخدام عدة أساليب إحصائية، تمكننا من اختبار الفرضيات، ولتنفيذ هذه الاختبارات قمنا باعتماد على برنامج R نسخة 4.1.3، ومن التحليلات والاختبارات التي تتم بواسطة البرنامج استجابة للاختبارات الإحصائية المطلوبة وكذا للإجابة على فرضيات الدراسة مايلي:

1-معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha): والذي يستخدم للتأكد من ثبات وصحة أداة الدراسة، والذي يعني أنه يمكن الحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيق الأداة مرتين أو أكثر في نفس الظروف، ويتم تفسير نتائج ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) كما هو مبين بالجدول(7) التالي:

### الجدول(7):يمثل تفسير نتائج Cronbach's Alpha

تفسير القياس	قياس الثبات( $\alpha$ )
ثبات ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
ثبات جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
ثبات مقبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$
ثبات مشكوك فيه	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ثبات ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
ثبات غير مقبول	$\alpha < 0.5$

المصدر: Sharma, Balkishan "A Focus on Reliability in Developmental Research through Cronbach's Alpha of Health Sciences 3.4 (2016): Medical, Dental and Paramedical Professionals." *Asian Pacific Journal among* 271-278.p.273

- 2- معامل الارتباط بيرسون: والذي معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد أو المحور الذي تنتمي إليه.
- 3- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها و تحديد اتجاهها.
- وقبل استكمال الأساليب الإحصائية علينا فحص اعتدالية البيانات لأجل تحديد نوع الأساليب المعتمدة لاستكمال الاختبارات، لذا سنقوم بإجراء اختبار كولومنجروف-سميرنوف على البيانات، وعليه نطرح الافتراضات الموالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

وبعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولومنجروف-سميرنوف كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (8) التالي:

الجدول (8): يبين نتائج اختبار كولومنجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات

اختبار كولومنجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي Normality test		
الرقم	المتغير	القيمة الاحتمالية P-value
01	المناخ التنظيمي	0,8904
02	الأداء الوظيفي	0,8210
03	الهيكل التنظيمي	0,6245
04	القيادة والإشراف	0,9014
05	نظام الحوافز	0,4482
06	إجراءات وظروف العمل	0,9109
07	الدعم	0,9648
08	الاتصال	0,8530

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يتضح من نتائج الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولومنجروف-سميرنوف لجميع المتغيرات جاءت أكبر من 0.05 ، مما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحققنا من اعتدالية التوزيع للبيانات، نستطيع تحديد الاختبارات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وهي اختبارات بارامترية تتمثل في ما يلي:

5- اختبار t للعينة الواحدة one sample t test لاختبار معنوية فقرات الدراسة وتعميم النتائج على المجتمع.

- 6- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقياس قوة واتجاه العلاقة بينهم.
- 7- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 8- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- 9- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار تأثير أهم المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 10- اختبار التباين الأحادي (one way anova) لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية.
- ثانيا: مقياس التحليل:

لأجل تحديد الاتجاه العام لأراء المستجوبين وفق كل محور من محاور الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما هو مبين بالجدول (9).

الجدول (9): يمثل مقياس تحديد الأهمية النسبية

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 5-4.2	من 4.19-3.4	من 2.59-2.6	من 2.59-1.8	من 1.79-1
الدرجة	من 5-3.67	من 2.34-3.66		من 2.33-1	
الأهمية	مرتفع	متوسط		منخفض	

المصدر: من إعداد الطالب

يتم حساب المتوسط المرجح للمقياس من خلال حساب طول الفئة والذي يحسب بتطبيق المعادلة التالية: طول الفئة يساوي المدى / عدد المقياس (ثلاثي، خماسي، سباعي)، أي  $5/(1-5) = 5/4 = 0,8$ . أما بالنسبة لاستخلاص مستويات الأهمية نقوم بحساب المتوسط المرجح للدرجة، عن طريق معادلة المدى/عدد المستويات، أي  $5-1/عدد المستويات$ ، فيكون  $3/4 = 1,33$ ، وهو العدد الذي يتم إضافته لأدنى قيمة من المقياس للحصول على الأهمية، أو طرحه من أعلى قيمة للمقياس للحصول على الأهمية العليا، كما هو مبين بالجدول (9).

المطلب الثالث: صلاحية أداة الدراسة:

أولا: صدق الأداة:

وهو مفهوم يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس أو تقييم المتغيرات المطلوبة بشكل دقيق وموثوق بحيث يتطلب تقييم صدق أداة الدراسة مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتضمن فحص وتحليل خصائص الأداة وقوتها في القياس والتقييم، والذي ينقسم إلى:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

لأجل الحصول على الصدق الظاهري للأداة (الاستبيان) تم عرضها على مجموعة من المحكمين في الاختصاص منهم أعضاء في الهيئة التدريسية، وآخرين من خارج الجامعة، وذلك لإبداء آرائهم والحكم على صلاحية الاستبيان وإمكانيتها لقياس ما أعدت من أجله، وتم تعديل الاستبيان وفق آراء المحكمين، ليخرج على الصيغة النهائية (انظر الملحق رقم: 03).

#### ب- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين كل فقرة و البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت هناك دلالة إحصائية للارتباط، فهذا يعني أن الفقرة تحقق الصدق البنائي، في حين يرى آخرون أنه لا يكفي تحقق الدلالة بل يجب أن يكون معامل أكبر من 50%، وبالنسبة لآخرين أكبر من 70%، لذا سيتم قبول أي من المؤشرات المحقق لهذا الاستبيان، وفيما يلي الجداول التالية والتي تبين صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

الجدول (10): يمثل الاتساق الداخلي بين درجات فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد

الدعم		القيادة والإشراف		الهيكل التنظيمي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.782	11	0.739	06	0.742	01
0.786	12	0.704	07	0.746	02
0.790	13	0.770	08	0.736	03
0.760	14	0.728	09	0.744	04
0.667	15	0.745	10	0.591	05

الاتصال		إجراءات وظروف العمل		نظام الحوافز	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.785	26	0.763	21	0.772	16
0.824	27	0.606	22	0.786	17
0.764	28	0.627	23	0.723	18
0.850	29	0.749	24	0.652	19
0.714	30	0.698	25	0.542	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أن معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد لمحور المتغير المستقل المناخ التنظيمي كانت ما بين 54% كأدنى قيمة لدى الفقرة رقم (20) و 85% كأعلى قيمة لدى الفقرة رقم (29) ، وبالتالي فهي أكبر من 50 % ، مما يؤكد الاتساق الداخلي والصدق البنائي للفقرات لفقرات الاستبيان وصلاحياتها لتحليل النتائج.

الجدول (11): يمثل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد ومحاور الاستبيان
		محور المناخ التنظيمي
0.000	0.768	الهيكل التنظيمي
0.000	0.788	القيادة والإشراف
0.000	0.759	نظام الحوافز
0.000	0.766	إجراءات وظروف العمل
0.000	0.769	الدعم
0.000	0.817	الاتصال
0.000	0.842	محور الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من نتائج الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان جاءت ما بين 52% كأدنى قيمة لدى بعد الهيكل التنظيمي، و 71% كأعلى قيمة لدى بعد الاتصال، و وهي كلها أكبر من 50% ، ودالة عند مستوى دلالة 5% ، حيث كانت مستوى الدلالة لدى كل الأبعاد تساوي 0.000 وهي دالة عند مستوى دلالة 1% ، مما يؤكد صدق واتساق أبعاد الاستبيان وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ثانيا: ثبات الأداة:

للتأكد من مصداقية أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، بحيث تكون النتائج نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس الأفراد وفي نفس الظروف،اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها مقبولة أي العبارات المكونة للاستبيان متناسقة ومترابطة، و كلما اقتربت من الصفر تكون النتائج غير مقبولة ويعني ذلك أن الثبات منخفض (أنظر الجدول7)، وفي ما يلي النتائج المتحصل من حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وللمقياس ككل .

الجدول(12):معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور والأبعاد
<b>0.931</b>	30	محور المناخ التنظيمي
<b>0.748</b>	05	بعد الهيكل التنظيمي
<b>0.789</b>	05	بعد القيادة والإشراف
<b>0.810</b>	05	بعد الدعم
<b>0.727</b>	05	نظام الحوافز
<b>0.724</b>	05	إجراءات وظروف العمل
<b>0.846</b>	05	الاتصال
<b>0.872</b>	10	محور الأداء الوظيفي
<b>0.946</b>	40	المجموع الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال نتائج الجدول(12) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات دراسة قد بلغ(0,946) أي أكبر من 0,9 أي أن ثبات المقياس ككل ممتاز، بالإضافة أن محوري أداة الدراسة قد تحصلا على قيمتين أعلى من 0,8، أي أن قيمة محور المناخ التنظيمي (0,931) وهي قيمة تعبر عن ثبات ممتاز، فيما كانت قيمة محور الأداء الوظيفي(0,872) ، وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد، لذا نقول أن الأداة قابلة لإعطاء نفس النتائج إذا ما وزعت على عينة الدراسة بنفس الخصائص وفي نفس الظروف، لذا فهي صالحة لما أعدت من أجله، و وكذا لتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام هذه الأداة.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث المكون من ثلاث مطالب ، إلى التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان في المطلب الأول، ثم اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فيتم التطرق فيه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها .

#### المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة

#### أولا نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات التي تصف الخصائص الشخصية و الوظيفية

وبغرض إعطاء صورة واضحة حول عينة الدراسة و الإلمام بكافة جوانبها، تم التطرق في الدراسة الحالية إلى أربع متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة(الجنس، العمر، سنوات الأقدمية)، يتم عرضها وتفصيلها أدناه من خلال التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية المتمثلة في الدوائر النسبية.

#### 1 خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

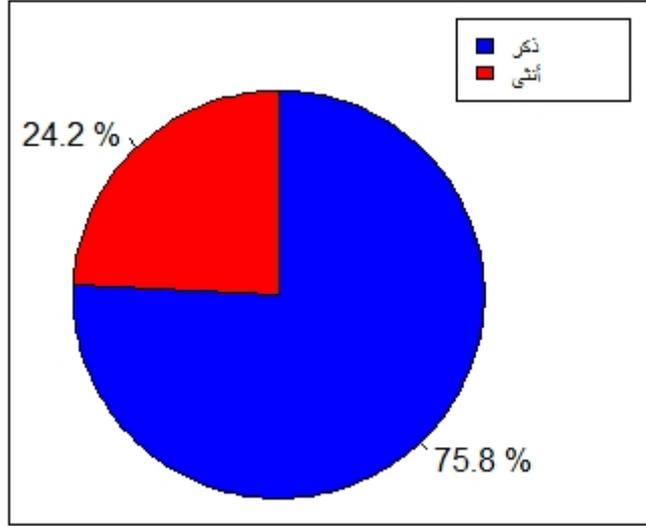
يبين الجدول والشكل الموضحان أدناه توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجدول(13):توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية(%)	التكرار	الجنس
75.8%	100	ذكر
24.2%	32	أنثى
100%	132	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

الشكل (16): يمثل الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يتضح من نتائج الجدول (13) و كما يظهر من الشكل (16) أن نسبة الذكور بالمؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 75.8% ، في حين قدرت نسبة الإناث المقدرة بـ 24.2%، مما يبين تفوق نسبة عنصر الذكور بثلاث أضعاف عن نسبة الإناث، ويرجع ذلك لكون قطاع الاتصالات وخاصة الميدان الذي تنشط فيه مؤسسة اتصالات الجزائر يغلب عليه الجانب التقني الذي يتطلب وجود فرق ميدانية للمراقبة والصيانة والتدخل، إضافة إلى الفرق التقنية التي تعمل على إيصال الزبائن بشبكات الخدمات التي توفرها المؤسسة.

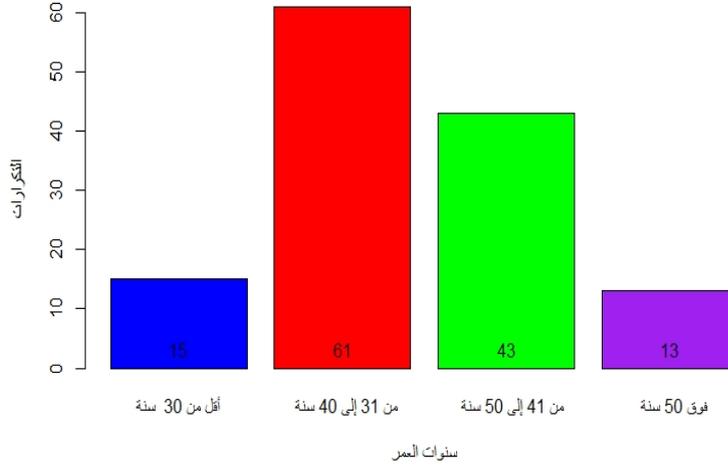
يبين الجدول والشكل الموضحان أدناه توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

الجدول (14): توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
11.4%	15	أقل من 30 سنة
46.2%	61	من 31 إلى 40 سنة
32.6%	43	من 41 إلى 50 سنة
9.8%	13	فوق 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

الشكل (17): يمثل الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير العمر



#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

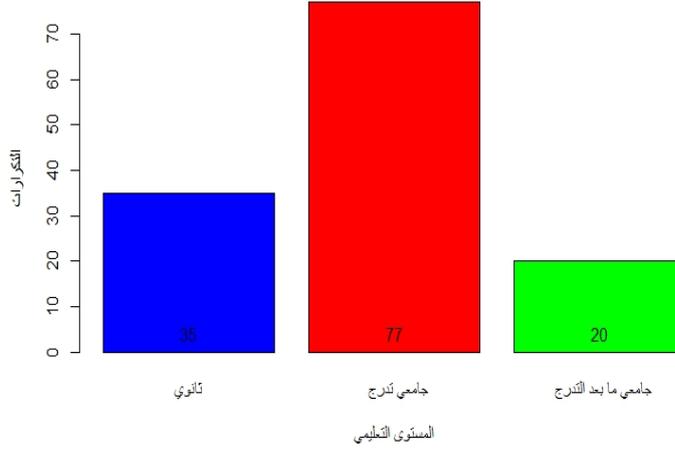
يتضح من نتائج الجدول (14) وكما يظهر بالشكل (17) تفوق الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 46.2% تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 32.6%، وهو الأمر البديهي، حيث أن هاتين الفئتين يمثلان الفئة العاملة على مستوى الفئات العمرية للطبقة العاملة على المستوى الكلي، فالفرد في هذه المرحلة العمرية يكون قد أسس لمهنته ويحاول الحفاظ عليها والتمسك بها فلا يمكنه في هذه السن التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، و في نفس الوقت لا يزال بعيد من سن التقاعد، كما يعزى سبب تفوق الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) إلى كون المؤسسة تستقطب في توظيفها فئات عمرية متوسطة ذات مستوى تعليمي عالي وذات خبرة، أما بالنسبة لفئة الأقل من ثلاثين سنة فيتمثل تأخر توظيفه أو مازال في الدراسة، وأما فئة أكثر من 50 سنة والتي قدرت نسبتها بأقل نسبة مقدرة بـ 9.8% ، تدخل ضمن قانون التقاعد لسنة 2016 الذي قرر آخر سنة لنهاية التقاعد المسبق ولمن بلغ سنة 50 سنة، لذا نجد أن نسبة كبيرة من داخل هذه الفئة استفادت من التقاعد المسبق .

الجدول (15) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
26.5%	35	ثانوي
58.3%	77	جامعي تدرج
15.2%	20	جامعي ما بعد التدرج

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

الشكل (18): يمثل الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

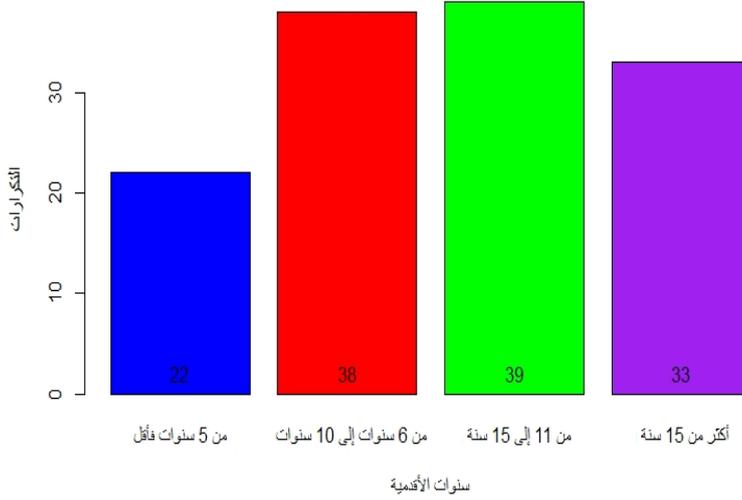
يتضح من نتائج الجدول (15) وكما يظهر بالشكل (18) أن فئة المستوى الجامعي تدرج سجلت أعلى نسبة والمقدرة بـ 58.3%، كون المؤسسة وطبيعتها مجالها الاتصالي تعتمد أغلب مصالحها على التكنولوجيا الحديثة وآخر التقنيات المستخدمة بما فيها المصالح والفرق الميدانية، كما نلاحظ وجود نسبة لا بأس بها من فئة الجامعي ما بعد التدرج والتي تعبر عن اعتماد المؤسسة على هذه الفئة، وكذا الامتيازات التي تتوفر عليها المؤسسة لاستقطاب هذه الفئة، أو تفضيل بقاء هذه الفئة ولو بعد التحصل على شهادة ما بعد التدرج وعدم المغادرة.

جدول (16): توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
16.7%	22	5 سنوات فأقل
28.8%	38	من 6 إلى 10 سنوات
29.5%	39	من 11 إلى 15 سنة
25.0%	33	أكثر من 15 سنة
100%	132	المجموع

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

الشكل (19): يمثل الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يتضح من نتائج الجدول (16) وكما يظهر بالشكل (19) تقارب نسبة سنوات الأقدمية لكافة الفئات ، إلا فئة أقل من 5 سنوات ومع ذلك فتعد نسبة معتبرة بالنسبة للفئات الأخرى، الأمر الذي يوحي أن عملية التوظيف بالمؤسسة تسير على وثيرة ثابتة ، كما نلاحظ أن فئة أكثر من 15 سنة والتي جاءت نسبتها 25% وهي أقل نسبيا من الفئتين من 6 إلى 10 سنوات وفئة من 11 إلى 15 سنة ويعزى ذلك كما أسلفنا في تفسير الفئات العمرية الأكثر من 50 سنة، حيث الفئة التي تفوق سنة الأقدمية 15 سنة يدخل ضمنها الفئة المقاربة لسن التقاعد، والنسبة التي شكلت الفارق بينها وبين الفئتين السابقتين رغم ثبات وثيرة التوظيف هو قانون سن التقاعد لسنة 2016 الذي جعل هذه الفئة تغادر المؤسسة وتستفيد من التقاعد المسبق، كما يعزى سبب تقارب عدد الفئات إلى انعدام ظاهرة دوران العاملين، كون مؤسسة اتصالات الجزائر توفر امتيازات ومستوى جيد في الأجور، مما يضمن استقرار لعدد العاملين بها.

#### ثانيا: اتجاهات آراء عينة الدراسة:

لعرض آراء عينة الدراسة نستخدم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والتي تمثل إجابات عينة الدراسة، وذلك لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل ، ثم المحور ككل، وكذا الأمر بالنسبة للمتغير التابع، ثم نقوم بتحديد آراء اتجاهات عينة الدراسة من خلال مستويات الأهمية الموافقة للمتوسط المرجح للدرجة كما هو مبين بالجدول (17) أعلاه، مع تحليل ومناقشة نتائج آراء المستجوبين بالنسبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول (17): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعده الهيكل التنظيمي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الهيكل التنظيمي
مرتفع	0.96	3.73	01 المسؤوليات والعلاقات الوظيفية محددة و مضبوطة بين العاملين بحيث لا يوجد هناك تداخل في المهام والوظائف.
مرتفع	0.78	3.76	02 يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرونة في انسيابية القرارات بين المستويات الإدارية.
مرتفع	0.80	3.76	03 هناك توافق و انسجام بين الهيكل التنظيمي المعتمد و خصوصية نشاط المؤسسة .
متوسط	0.85	3.64	04 الهيكل التنظيمي المعتمد يتصف بالمرونة و يساهم في تبسيط قواعد وإجراءات العمل.
مرتفع	0.80	3.80	05 هناك تدفق تسلسلي للتعليمات و التوجيهات مما يساعد في التوجيه السليم للعاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
مرتفع	0.59	3.74	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد الهيكل التنظيمي لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية كانت بمستوى مرتفع وفقا لكافة الفقرات ، ما عدا الفقرة الرابعة (الهيكل التنظيمي المعتمد يتصف بالمرونة و يساهم في تبسيط قواعد وإجراءات العمل)، التي شكلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 3.64 وهي قيمة قريبة من أدنى قيمة للمتوسط المرجع للمستوى المرتفع والتي انحصرت بين (3.67-5)، بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لهذه الفقرة قدر ب: 0.85 وهي قيمة تعبر عن عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة، أما بالنسبة لأعلى قيمة كانت للفقرة الخامسة (هناك تدفق تسلسلي للتعليمات و التوجيهات مما يساعد في التوجيه السليم للعاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة) التي قدرت ب: 3.80 وانحراف معياري 0.80، كما يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود تشتت في الإجابات لابتعاد كافة قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان عن الواحد مما يبين عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد ، مما يدل على توافر متطلبات بعد الهيكل التنظيمي.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد القيادة والإشراف:

الجدول(18):نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعء القيادة والإشراف

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد القيادة والإشراف
مرتفع	0.97	3.67	01 يحظى العاملون بالاهتمام والمساندة من المسؤول المباشر .
مرتفع	0.84	3.76	02 توجد علاقة ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
مرتفع	1.03	3.70	03 غالبا ما يمنح العامل فرصة من طرف المسؤول المباشر للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بوظيفته.
مرتفع	0.90	3.85	04 دوما يرافق المسؤول المباشر العاملين الجدد للتعرف على مجال عملهم.
متوسط	0.99	3.55	05 عموما أنت راض ومقتنع بالأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة.
مرتفع	0.70	3.70	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول(18) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد القيادة والإشراف لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية كانت بمستوى مرتفع وفقا لكافة الفقرات ،ما عدا الفقرة الخامسة (عموما أنت راض ومقتنع بالأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة)، التي شكلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ: 3.55 وهي قيمة ليست ببعيدة عن أدنى قيمة للمتوسط المرجع للمستوى المرتفع والتي انحصرت بين (3.67-5)، كما لوحظ أن الانحراف المعياري لهذه الفقرة قدر بـ: 0.99 وهي قيمة قريبة من الواحد، بما يبين وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة، أما بالنسبة لأعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة (دوما يرافق المسؤول المباشر العاملين الجدد للتعرف على مجال عملهم) التي قدرت بـ: 3.85 وبانحراف معياري 0.90 ،أما بالنسبة للفقرة الثالثة(غالبا ما يمنح العامل فرصة من طرف المسؤول المباشر للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بوظيفته) بالرغم من قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ: 3.70 وهي قيمة تدرج ضمن مستوى الأهمية المرتفع إلا أن قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة جاء أكبر من الواحد، وهو الأمر الذي يعبر عن وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة ، كما يلاحظ من الجدول(18) أن أغلب قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان تقترب من الواحد مما يعبر عن وجود تشتت في الإجابات مما يبين تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد ، لكن بما أن أغلب متوسطات الإجابات قدرت قيمتها بأكبر من 3.67 والانحراف المعياري لإجمالي البعد قدر بـ: 0.70 فيدل ذلك على توافر متطلبات بعد القيادة والإشراف.

### 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد نظام الحوافز:

الجدول(19): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعده نظام الحوافز

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد نظام الحوافز
متوسط	1.16	3.08	01 تشعر بعدالة إجراءات الترقية في المؤسسة .
متوسط	1.02	3.15	02 نظام المكافآت في المؤسسة يُقدر نتائج إنجاز الأعمال المسندة.
متوسط	1.03	3.16	03 المكافآت والتشجيعات المتحصل عليها في المؤسسة تفوق الانتقادات والمساءلات.
متوسط	1.01	3.36	04 سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز عاملها.
متوسط	1.07	3.12	05 تعمل الإدارة على منح العاملين مكافآت تشجيعية إضافية.
متوسط	0.8	3.18	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول(19) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد نظام الحوافز لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بقرية كانت بمستوى متوسط وفقا لكافة الفقرات ، حيث جاءت قيمة الفقرة الرابعة (سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز عاملها) بأعلى قيمة والمقدرة ب: 3.36 وبانحراف معياري قدر ب: 1.01، أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 3.08 سجلت لدى الفقرة الأولى (تشعر بعدالة إجراءات الترقية في المؤسسة) مع انحراف معياري مقدر ب: 1.16 وهو أعلى انحراف معياري ، والذي يعبر عن تشتت مرتفع لإجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة ، كما يلاحظ من الجدول(19) أن كل قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان أكثر من الواحد مما يعبر عن وجود تشتت في الإجابات مما يبين تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد ، لكن بما أن أغلب متوسطات الإجابات قدرت قيمتها بأكبر من 2.34 والانحراف المعياري لإجمالي البعد قدر ب: 0.80 فيدل ذلك على توافر متوسط لمتطلبات بعد نظام الحوافز.

### 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد إجراءات وظروف العمل:

الجدول(20): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعده إجراءات وظروف العمل

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد إجراءات وظروف العمل
متوسط	1.04	3.64	01 ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة.
متوسط	0.92	3.39	02 تتيح إجراءات العمل لجميع العاملين الحصول على الإجازات والمزايا الوظيفية.
مرتفع	0.92	3.72	03 بيئة العمل المادية من مكاتب وإضاءة وتهوية... الخ مناسبة.
مرتفع	0.95	3.78	04 تتوفر بالعمل إجراءات امن وسلامة ملائمة.
مرتفع	0.96	3.77	05 توفر بيئة العمل بالمؤسسة للعاملين الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
متوسط	0.66	3.66	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد إجراءات وظروف العمل لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية كانت بمستوى مرتفع بالنسبة للفقرات (3 و4 و5)، وبمستوى متوسط بالنسبة للفقرتين (1 و2)، و جاءت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي لدى الفقرة الرابعة (تتوفر بالعمل إجراءات امن وسلامة ملائمة) بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.78 و بانحراف معياري قدر بـ: 0.95، بدرجة أهمية مرتفع بالنسبة لهذه الفقرة، بينما كانت أدنى قيمة للفقرة الثانية (تتيح إجراءات العمل لجميع العاملين الحصول على الإجازات والمزايا الوظيفية) بدرجة أهمية متوسط و بمتوسط حسابي قدره: 3.39 و بانحراف معياري قدره: 0.92، كما يلاحظ من الجدول (4-18) أن كل قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان اقتربت من الواحد، في حين كان الانحراف المعياري للفقرة الأولى أكبر من الواحد، مما يعبر عن وجود تشتت في الإجابات مما يبين تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، لكن بما أن أغلب متوسطات الإجابات قدرت قيمتها بأكبر من 3.66، والمتوسط الحسابي لإجمالي البعد قدر بـ: 3.66 و الانحراف المعياري لإجمالي البعد قدر بـ: 0.66 فيدل ذلك على توافر متوسط لمتطلبات بعد إجراءات وظروف العمل.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد الدعم:

الجدول (21): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لبعده الدعم

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الدعم
متوسط	1.10	3.20	01 يحصل العامل على كثير من التعاطف من المسؤولين في حالة الخطأ.
متوسط	1.02	3.24	02 تعمل الإدارة على مراقبة العاملين للتحدث عن تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة.
متوسط	0.94	3.51	03 محيط العمل داخل المؤسسة تسوده روح التضامن و التأزر بين جميع العاملين.
مرتفع	0.90	3.78	04 عند المهام الصعبة يمكنك الإعتماد على مساعدة من مسؤولك المباشر أو من زملائك.
متوسط	0.98	3.23	05 دوما تحاول المؤسسة فهم و تقدير شعور العاملين.
متوسط	0.68	3.39	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد الدعم لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية كانت بمستوى أهمية مرتفع بالنسبة للفقرة الرابعة (عند المهام الصعبة يمكنك الإعتماد على مساعدة من مسؤولك المباشر أو من زملائك)، والتي سجلت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة بـ: 3.78 وانحراف معياري قدره: 0.90 ، أما بالنسبة لباقي الفقرات كانت مستوى درجة الأهمية متوسط ، سجل بينها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بالفقرة الأولى (يحصل العامل على كثير من التعاطف من المسؤولين في حالة الخطأ) بمتوسط حسابي قدره: 3.20 وانحراف معياري قدره: 1.10 وهو أعلى قيمة للانحراف المعياري لهذا البعد، كما يلاحظ من الجدول (21) أن كل قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان اقتربت من الواحد، في حين كان الانحراف المعياري للفقرة الأولى أكبر من الواحد، مما يعبر عن وجود تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد ، لكن بما أن أغلب متوسطات الإجابات قدرت قيمتها بأكبر من 2.34 ، والمتوسط الحسابي لإجمالي البعد قدر بـ: 3.39 و الانحراف المعياري لإجمالي البعد قدر بـ: 0.68 فيدل ذلك على توافر متوسط لمتطلبات بعد الدعم.

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد الاتصال:

الجدول (22): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان بعد الاتصال

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاتصال
مرتفع	0.94	3.91	01 تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتكنولوجيا للاتصالات لنقل المعلومات بين العاملين بها.
مرتفع	0.92	3.79	02 يتلقى العاملون بالمؤسسة كل المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.
متوسط	0.94	3.39	03 يوجد تنسيق جيد بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.
متوسط	1.03	3.50	04 تتدفق المعلومات بشكل سريع وفي الوقت المناسب بين مختلف المستويات والعاملين.
متوسط	1.00	3.48	05 تعطي الإدارة العاملين فكرة ورؤية واضحة لتوجه المؤسسة.
متوسط	0.76	3.61	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن نتائج توافر متطلبات بعد الاتصال لدى عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية كانت بمستوى أهمية مرتفع بالنسبة للفقرة الأولى (تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتكنولوجيا للاتصالات لنقل المعلومات بين العاملين بها) والتي سجلت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة بـ: 3.91 وانحراف معياري قدره: 0.94، وكذلك الفقرة الثانية (يتلقى العاملون بالمؤسسة كل المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم) والتي سجلت ثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة بـ: 3.79 وانحراف معياري قدره: 0.92، أما بالنسبة لباقي الفقرات كانت مستوى درجة الأهمية متوسط ، سجل بينها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بالفقرة الثالثة (يوجد تنسيق جيد بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 3.39 وانحراف معياري قدره: 0.94، كما يلاحظ من الجدول (22) أن أغلب قيم الانحراف المعياري لفقرات الاستبيان اقتربت من الواحد، في حين كان الانحراف المعياري للفقرتين الرابعة والخامسة مساو وأكبر من الواحد، مما يعبر عن وجود تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد ، لكن بما أن أغلب متوسطات الإجابات قدرت قيمتها بأكثر من 2.34 ، والمتوسط الحسابي لإجمالي البعد قدر بـ: 3.61 وهو قريب إلى حد ما من أدنى قيمة للمتوسط المرجع المقابل لمستوى الأهمية المرتفع، بالإضافة

إلى بعد الانحراف المعياري لإجمالي البعد عن الواحد والمقدر ب: 0.76 ، مما يدل ذلك على توافر متوسط متطلبات بعد الاتصال.

7- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لمحور المناخ التنظيمي:  
الجدول (23): نتائج إجابات عينة الدراسة لمحور المناخ التنظيمي

أبعاد محور المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01 الهيكل التنظيمي	3.74	0.59	مرتفع
02 القيادة والإشراف	3.70	0.70	مرتفع
03 نظام الحوافز	3.18	0.80	متوسط
04 إجراءات وظروف العمل	3.66	0.66	متوسط
05 الدعم	3.39	0.68	متوسط
06 الاتصال	3.61	0.76	متوسط
إجمالي المحور	3.55	0.56	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (23) نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية حول محور المناخ التنظيمي كان متوسطا ، أين سجل بعد الهيكل التنظيمي أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة ب: 3.74 وانحراف معياري قدره: 0.59 ، وبمستوى أهمية مرتفع، أما ثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لبعد القيادة والإشراف بمتوسط حسابي مقدر ب: 3.70 وانحراف معياري قدره: 0.70، أما بعد نظام الحوافز فسجل أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة ب: 3.18 وانحراف معياري قدره: 0.80، وبمستوى أهمية متوسط، أما إجمالي المحور فقد سجل مستوى أهمية متوسط، بمتوسط حسابي مقدر ب: 3.55 وانحراف معياري قدره: 0.56، حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي المحور قريب إلى حد ما إلى أدنى قيمة من المتوسط المرجح لدرجة الأهمية المحصورة بين و 3.67 و 5 مقارنة ببعده عن متوسط مجال مستوى درجة الأهمية المتوسط المحصور بين 2.34 و 3.66، كما يلاحظ من الجدول (23) أن كل قيم الانحراف المعياري لأبعاد محور المناخ التنظيمي ابتعدت عن الواحد، مما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا المحور ، مما يدل ذلك على أن هناك توافر لمتطلبات أبعاد المناخ التنظيمي.

8- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور الأداء الوظيفي:

الجدول (24): نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان لمحور الأداء الوظيفي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات محور الأداء الوظيفي
مرتفع	0.83	3.88	01 يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة
متوسط	0.84	3.53	02 يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكارهم مع الآخرين.
مرتفع	0.84	3.67	03 يملك العاملون بالمؤسسة قدرة كبيرة للتكيف مع حالات العمل الطارئة.
متوسط	0.89	3.62	04 تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين في عملية التسيير واتخاذ القرارات.
متوسط	0.90	3.08	05 توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للعاملين لتحسين مستوى الأداء.
متوسط	0.91	3.61	06 تعتمد المؤسسة على نظام الرقابة لتقييم وتحسين أداء العاملين.
متوسط	0.94	3.42	07 عند مواجهة الصعوبات تتلقى الدعم الكافي من طرف المسؤولين مما يساعدهم على تحسين أدائهم.
متوسط	0.95	3.64	08 يحرص العاملون على التخطيط الجيد لأعمالهم قبل البدء فيها.
متوسط	0.89	3.48	09 يحرص العاملون في المؤسسة على أداء أعمالهم في وقت قياسي.
متوسط	0.79	3.66	10 هناك تنسيق و مشاور بين العاملين لأداء المهام المسندة بإتقان وكفاءة.
متوسط	0.60	3.56	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية حول محور الأداء الوظيفي كان متوسطا ، أين سجلت الفقرة الأولى (يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة بـ: 3.88. وانحراف معياري قدره: 0.83، وبمستوى أهمية مرتفع، أما ثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة الثاني (يملك العاملون بالمؤسسة قدرة كبيرة للتكيف مع حالات العمل الطارئة) بمتوسط حسابي مقدرة بـ: 3.67. وانحراف معياري قدره: 0.84.

وبمستوى أهمية مرتفع، أما الفقرة الخامسة (توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للعاملين لتحسين مستوى الأداء) فسجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة بـ: 3.08 وبانحراف معياري قدره: 0.90، وبمستوى أهمية متوسط، أما إجمالي البعد فقد سجل مستوى أهمية متوسط، بمتوسط حسابي مقدر بـ: 3.56 وانحراف معياري قدره: 0.60، حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي المحور قريب إلى حد ما إلى أدنى قيمة من المتوسط المرجح لدرجة الأهمية المحصورة بين و 3.67 و 5 مقارنة ببعده عن متوسط مجال مستوى درجة الأهمية المتوسط المحصور بين 2.34 و 3.66، كما يلاحظ من الجدول (24) أن كل قيم الانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي ابتعدت عن الواحد، مما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا المحور، مما يدل ذلك على أن هناك توافر لمتطلبات محور الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تطرقنا في المطلب الثاني لتحليل فقرات الاستبيان الدراسة بدءا بوصف المتغيرات التي تصف الخصائص الشخصية و الوظيفية ، ثم تحديد اتجاه عينة الدراسة بحساب مستوى درجة الأهمية لكل بعد من أبعاد المحور الأول ثم المحور الثاني، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الملائمة لكل فرضية.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نستخدم اختبار T للعينة الواحدة أي اختبار one sample t test والتي نصها: هناك مستوى مرتفع لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية ، والميينة نتائجه بالجدول (25).

الجدول(25): اختبار المعنوية لمحور المناخ التنظيمي

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت (t)	المتوسط الحسابي	المناخ التنظيمي
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.000	3.451	3.642	131	11.307	3.547	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول(25) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي(3) درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى مرتفع كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ونقول أن هناك مستوى مرتفع لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  وبما أن قيمة ت "t" جاءت موجبة بقيمة  $t=11.307$  فالظاهرة في حالة الإيجابية ، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة .

بعد تأكد الفرضية الرئيسية بوجود اتفاق بين عينة الدراسة على توافر مستوى مرتفع لأبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، يمكننا المواصلة لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تفترض مدى وجود مستوى مرتفع لأبعاد المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافر، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

#### 1-1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك مستوى مرتفع لبعده الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .
- الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعده الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

- الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$ .  
ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعء الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية ، والمبينة نتائجه بالجدول (26).

الجدول(26):اختبار المعنوية لبعء الهيكل التنظيمي

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت(t)	المتوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.000	3.634	3.838	131	14.236	3.736	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول(26) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء الهيكل التنظيمي كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي(3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى مرتفع كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي  $(p.value=0.000)$ ، أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ونقول أن هناك مستوى مرتفع لبعء الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$ ، وبما أن قيمة ت"t" جاءت موجبة بقيمة  $t=14.236$  فالظاهرة في حالة الإيجابية ، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة .

#### 1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك مستوى مرتفع لبعء القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعء القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعء القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية ، والمبينة نتائجه بالجدول (27).

الجدول(27):اختبار المعنوية لبعء القيادة والإشراف

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت(t)	المتوسط الحسابي	القيادة والإشراف
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.000	3.824	3.584	131	11.585	3.704	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول(27) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء القيادة والإشراف كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي(3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى مرتفع كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ونقول أن هناك مستوى مرتفع لبعء القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت"t" جاءت موجبة بقيمة  $t=11.585$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة.

### 1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك مستوى مرتفع لبعء نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعء نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعد نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والمبينة نتائجه بالجدول (28).

الجدول (28): اختبار المعنوية لبعء نظام الحوافز

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت (t)	المتوسط الحسابي	نظام الحوافز
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.012	3.038	3.313	131	2.530	3.175	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (28) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء نظام الحوافز كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي (3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى متوسط كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي  $(p.value=0.012)$ ، أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ونقول أنه ليس هناك مستوى مرتفع لبعء نظام الحوافز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت "t" جاءت موجبة بقيمة  $t=2.530$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة.

#### 1-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك مستوى مرتفع لبعء إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية

لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية الصفريّة:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعء إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات

الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر

المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعد إجراءات وظروف العمل بمؤسسة

اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والمبينة نتائجه بالجدول (29).

الجدول (29): اختبار المعنوية لبعء إجراءات وظروف العمل

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت (t)	المتوسط الحسابي	إجراءات وظروف العمل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.000	3.544	3.773	131	11.406	3.659	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (29) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء إجراءات وظروف العمل كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي (3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى متوسط كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل ونقول أنه ليس هناك مستوى مرتفع لبعء إجراءات وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت "t" جاءت موجبة بقيمة  $t=11.406$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة.

#### 1-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك مستوى مرتفع لبعء الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعء الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعد الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والميينة نتائجه بالجدول (30).

الجدول (30): اختبار المعنوية لبعء الدعم

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت (t)	المتوسط الحسابي	الدعم
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.000	3.511	3.276	131	6.622	3.393	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (30) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء الدعم كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي (3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى متوسط كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي  $(p.value=0.000)$ ، أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ونقول أنه ليس هناك مستوى مرتفع لبعء الدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت "t" جاءت موجبة بقيمة  $t=6.622$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة.

#### 1-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

هناك مستوى مرتفع لبعء الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع لبعء الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية

العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع لبعء الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية

العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات بعد الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والمبينة نتائجه بالجدول (31).

الجدول(31): اختبار المعنوية لبعء الاتصال

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت(t)	المتوسط الحسابي	الاتصال
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.000	3.744	3.482	131	9.260	3.613	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول(31) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء الاتصال كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي(3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى متوسط كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ونقول أنه ليس هناك مستوى مرتفع لبعء الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت "t" جاءت موجبة بقيمة  $t=9.260$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة بالتالي: ليس هناك مستوى مرتفع لبعء الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم اختبار T لعينة الواحدة أي اختبار one sample t test والتي نصها: هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .  
الفرضية الصفرية:  $H_0$ : ليس هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .  
الفرضية البديلة:  $H_1$ : هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .  
ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار المعنوية لمتطلبات الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والمبينة نتائجه بالجدول (32).

الجدول(32): اختبار المعنوية لمحور الأداء الوظيفي

قيمة الدلالة (p.value)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	قيمة ت(t)	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.000	3.663	3.456	131	10.725	3.559	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يلاحظ من خلال نتائج الجدول(32) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي(3) عند درجة حرية تساوي 131 وكانت بمستوى متوسط كما تحقق ذلك بجدول نتائج المتوسطات الحسابية، كما أن قيمة الدلالة أقل من 0,05، أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ونقول أنه ليس هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ ، وبما أن قيمة ت"t" جاءت موجبة بقيمة  $t=10.725$  فالظاهرة في حالة الإيجابية، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة .

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تم من خلالها إثبات وجود مستوى مرتفع لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة وكذا وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الصفريّة:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (33).

الجدول(33):مخرجات نتائج الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
المناخ التنظيمي	<b>0.795</b>	<b>0.234</b>	<b>3.389</b>	<b>0.000</b>	<b>141.9</b>	<b>0.000</b>
	<b>0.779</b>					
<b>R-squared</b>	<b>0.521</b>					
<b>Adjusted R-squared</b>	<b>0.518</b>					
<b>R</b>	<b>0.722</b>					
<b>Observation</b>	<b>132</b>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول(33) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 141,9 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدر بـ: 0.722 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول(4-31) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.521 ، مما يعني أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي يفسر 52,1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (52,1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع إلى المناخ التنظيمي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي الداخلية 0,795 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالقيمة 0,000 ، ويعني ذلك أنه كلما زاد المناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 0,795 وحدة ، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول(33) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 0.795 + 0.779x$$

الأداء الوظيفي = 0.795 + 0.779(المناخ التنظيمي)

### 3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تم من خلالها إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (34)

الجدول (34): مخرجات نتائج الانحدار البسيط للهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
الهيكل التنظيمي	1.587	0.512	5.547	0.000	49.41	0.000
	0.529					
R-squared	0.275					
Adjusted R-squared	0.269					
R	0.524					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (34) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 49,41 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدر بـ: 0.524 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (4-32) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.275، مما يعني أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي يفسر 27.5% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (27.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع إلى الهيكل التنظيمي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة

بين الأداء الوظيفي والهيكلي التنظيمي الداخلية 1.587 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها والبالغة 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زاد الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 1.587 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلي التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (34) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 1.581 + 0.529x$$

الأداء الوظيفي =  $1.581 + 0.529$  (الهيكلي التنظيمي)

### 3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (35).

الجدول (35): مخرجات نتائج الانحدار البسيط للقيادة والإشراف والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
القيادة والإشراف	1.835	0.238	7.699	0.000	54.18	0.000
	0.465					
R-squared	0.294					
Adjusted R-squared	0.288					
R	0.542					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (35) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 54,18 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للقيادة والإشراف والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدرة بـ: 0.542 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة والإشراف والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (35) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.294 ، مما يعني أن المتغير المستقل القيادة والإشراف يفسر 29.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (29.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع إلى للقيادة والإشراف والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والقيادة والإشراف الداخلية 1.835 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالقيمة 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زاد القيادة والإشراف بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 1.835 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (35) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 1.835 + 0.465x$$

الأداء الوظيفي =  $1.835 + 0.465$  (القيادة والإشراف)

### 3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (36).

الجدول (36): مخرجات نتائج الانحدار البسيط لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
نظام الحوافز	2.293	0.183	12.541	0.000	50.95	0.000
	0.398					
R-squared	0.281					
Adjusted R-squared	0.276					
R	0.531					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (36) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 50,95 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل لنظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدرة ب: 0.531 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (36) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.281، مما يعني أن المتغير المستقل لنظام الحوافز يفسر 28.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (28.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع لنظام الحوافز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز الداخلية 2.293 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالقيمة 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زاد نظام الحوافز زاد بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 2.293 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (36) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 2.293 + 0.398x$$

الأداء الوظيفي =  $2.293 + 0.398$  (نظام الحوافز)

### 3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (37).

الجدول (37): مخرجات نتائج الانحدار البسيط لإجراءات وظروف العمل والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
إجراءات وظروف العمل	1.782	0.248	7.175	0.000	52.91	0.000
	0.486					
R-squared	0.289					
Adjusted R-squared	0.284					
R	0.538					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (37) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 52,91 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل لإجراءات وظروف العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدرة بـ: 0.538 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إجراءات وظروف العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (4-35) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.289، مما يعني أن المتغير المستقل إجراءات وظروف العمل يفسر 28.9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (28.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع لإجراءات وظروف العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي وإجراءات وظروف العمل الداخلية 1.782 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالغية 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زادت إجراءات وظروف العمل بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 1.782 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية

لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-35) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 1.782 + 0.486x$$

الأداء الوظيفي =  $1.782 + 0.486$  (إجراءات وظروف العمل)

### 3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (38)

الجدول (38): مخرجات نتائج الانحدار البسيط للدعم والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
الدعم	1.843	0.218	8.468	0.000	64.66	0.000
	0.506					
R-squared	0.332					
Adjusted R-squared	0.327					
R	0.576					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (38) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 64,66 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للدعم والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدر ب: 0.576 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (4-36) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.332، مما يعني أن المتغير المستقل الدعم يفسر 33.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (33.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع للدعم والباقي يرجع إلى

عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والدعم الداخلية 1.843 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالبالغة 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زاد الدعم بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 1.843 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (38) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 1.843 + 0.506x$$

الأداء الوظيفي =  $1.843 + 0.506$  (الدعم)

### 3-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، والمبينة نتائجه بالجدول (39)

الجدول (39): مخرجات نتائج الانحدار البسيط للاتصال والأداء الوظيفي

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	p-value	F	p-value
الدعم	1.522	0.178	8.546	0.000	136.6	0.000
	0.564					
R-squared	0.512					
Adjusted R-squared	0.508					
R	0.716					
Observation	132					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (39) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 136,6 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدرة بـ: 0.716 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكما نلاحظ من خلال الجدول (4-37) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.512، مما يعني أن المتغير المستقل للاتصال يفسر 51.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ما نسبته (51.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي يرجع للاتصال والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلية 1.522 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة t وقيمة الدلالة المرتبطة بها وبالقيمة 0,000، ويعني ذلك أنه كلما زاد الاتصال بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار: 1.522 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (39) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 1.522 + 0.564x$$

الأداء الوظيفي = 1.522 + 0.564 (الاتصال)

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تم من خلالها إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكذا اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها والتي اخترنا من خلالها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكلة التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولأجل تحقيق الاختبار نستخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقبل إجراء اختبار الانحدار المتعدد يجب إجراء بعض الإختبارات لضمان ملاءمة المعطيات للإفتراضات وضمان صلاحية البيانات، وهي إختبارات يشترطها اختبار الانحدار الخطي المتعدد نقوم بعرضها كالتالي:

1- الشرط الأول: افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات و وهو الشرط المتحقق كما جرى اختباره سابقا كما هو مبين بالجدول (8) .

2- الشرط الثاني: العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يفضل أن تكون أكبر من 30 % ، وكذا الإرتباط الذاتي أو الإزدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها يفضل أن تكون العلاقة أقل من 0,70 (70%) أو 0,90 (90%)، وبعد إجراء الاختبار تحصلنا على النتائج المبينة بالجدولين (40) و(41)

الجدول (40): العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

أبعاد محور المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الهيكلة التنظيمي	0.524	0.000
القيادة والإشراف	0.542	0.000
نظام الحوافز	0.537	0.000
إجراءات وظروف العمل	0.576	0.000
الدعم	0.530	0.000
الاتصال	0.715	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (40) أن معاملات الإرتباط لكافة المتغيرات المستقلة أكبر من 0,30 أو 30% وبالتالي تحقق شرط الأول العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أكبر من 0.30 .

الجدول (41): الارتباط الذاتي أو الإزدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها

المتغير	الدعم	إجراءات وظروف العمل	نظام الحوافز	القيادة والإشراف	الهيكل التنظيمي		
الارتباط	0.536	0.515	0.601	0.501	0.726	1	r correlation
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		Sig
	0.509	0.573	0.532	0.581	1		r correlation
	0.000	0.000	0.000	0.000			Sig
	0.562	0.610	0.471	1			r correlation
	0.000	0.000	0.000				Sig
	0.639	0.517	1				r correlation
	0.000	0.000					Sig
	0.488	1					r correlation
	0.000						Sig
	1						r correlation
							Sig

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (41) أن معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة فيما بينها جاءت أقل من 0,70 أو 70% ماعدا بين متغيري الهيكل التنظيمي والقيادة والإشراف أين كانت قيمة معامل الارتباط 0.726 وهي قيمة أقل من 0.9 وبالتالي تحقق شرط عدم الإزدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة. كما يمكن اختبار معامل تضخم التباين VIF للتأكد من عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة وذلك بوجود قيمة VIF أقل من 3 و التباين المسموح (Tolérance) يجب ألا يقل عن 0,2، وبعد الاختبار تظهر النتائج بالجدول (42) المبين أدناه:

الجدول (42): قيم تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح (Tolérance)

المتغيرات المستقلة	قيمة VIF	قيمة Tolérance
الهيكل التنظيمي	2.554	0.391
القيادة والإشراف	2.494	0.400
نظام الحوافز	2.093	0.477
إجراءات وظروف العمل	2.011	0.497
الدعم	2.033	0.491
الارتباط	1.916	0.521

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (42) أن قيم معامل تضخم التباين VIF جاءت كلها أقل من 3 وكل قيم التباين المسموح Tolérance أكبر من 0.2 وبالتالي تحقق الشرط الثاني.

بعد تحقق شروط ضمان وملاءمة المعطيات للإفتراضات وضمان صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، نجري اختبار تحليل التباين للإنحدار للتأكد من معنوية الإنحدار ومدى إستطاعة المتغيرات المستقلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الجدول رقم(43): تحليل التباين للتأكد من معنوية الإنحدار

Residual st-error	R-squared	Adjusted R-squared	F	p-value
df= 125			df= 6-125	
0.392	0.591	0.571	30.17	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (43) أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 30,17 بقيمة دلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وتبين على أن المتغيرات المستقلة تفسر 59,1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R-squared)، لذا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي بمجموعة (الهيكال التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمليانية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة بمجموعة أو متغير واحد منها على الأقل له تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وعلى إثر هذه النتائج نستطيع المضي قدما في تحليل نتائج إختبار المتعدد للتعرف على معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع والمبين ذلك بالجدول التالي:

الجدول (44): مخرجات نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

Variable	Unstandardized b	Standard Error	t	t-value
b(constant)	0.864	0.236	3.653	0.000
الهيكل التنظيمي	0.046	0.091	0.505	0.614
القيادة والإشراف	0.090	0.078	1.153	0.251
نظام الحوافز	0.011	0.060	0.191	0.848
إجراءات وظروف العمل	-0.003	0.074	0.051-	0.959
الدعم	0.203	0.069	2.928	0.004
الاتصال	0.408	0.064	6.357	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يتضح من خلال الجدول (44) وجود أثر ذو دلالة إحصائية على الأقل لبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي، على الرغم على وجود أثر عام لكامل المحور على الأداء الوظيفي استنادا إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ: 0,571 أي 57,1%، لكن وحسب نتائج الجدول فإن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر، فالمتغير المستقل الاتصال يعد أعلى متغير تأثيرا بقيمة 0,408 أي كلما زاد هذا المتغير بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,408، أما بالنسبة لمتغير الدعم جاء بقيمة 0,203، أي كلما زاد هذا المتغير بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,203، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فكانت قيم t غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، حيث كانت نسب المتغيرات المستقلة الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، ضعيفة لكنها موجبة وهي على التوالي و 0,046 و 0,090 و 0,011، أي كلما زاد هذه المتغيرات بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,046 و 0,090 و 0,011 على التوالي، في حين كانت نسبة متغير إجراءات وظروف العمل ضعيفة وسالبة أي علاقة عكسية بنسبة -0,003، أي كلما نقص هذا المتغير بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,003، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (44) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية:

$$y = 0.864 + 0.046x_1 + 0.090x_2 + 0.011x_3 - 0.003x_4 + 0.203x_5 + 0.408x_6$$

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.864 + 0.046(\text{الهيكل التنظيمي}) + 0.090(\text{القيادة والإشراف}) + 0.011(\text{نظام الحوافز}) - 0.003(\text{إجراءات وظروف العمل}) + 0.203(\text{الدعم}) + 0.408(\text{الاتصال})$$

بعد قيامنا باستخراج نموذج الانحدار المتعدد ، لاحظنا أن هناك متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي، لذا نحاول إيجاد أفضل نموذج انحدار متعدد تكون فيه جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي، ولتنفيذ ذلك نستخدم طريقة الانحدار التدريجي ، والذي يمكننا من تحديد أفضل نموذج انحداري يجمع فيه أفضل المتغيرات ذات التأثير المعنوي على المتغير التابع، وبعد إجراء الاختبار تظهر النتائج بالجدول التالية:

الجدول (45): تحليل تباين لنموذج الإندار الموفق بطريقة الانحدار التدريجي

Residual st-error	R-squared	Adjusted R-squared	F	p-value
df= 125			df= 2-129	
0.392	0.579	0.573	88.94	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (45) أن نموذج الإندار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 88,94 بقيمة دلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وتبين على أن المتغيرات المستقلة تفسر 57,9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R-squared)، وهناك 42,1% من التباين يعود لمتغيرات أخرى غير المتطرق لها في النموذج، وعلى إثر ذلك نعرض نتائج معالم نموذج الانحدار الموفق بعد استبعاد بعض المتغيرات والمبينة بالجدول التالي:

الجدول (46): نتائج معاملات الإندار الموفق بطريقة الانحدار التدريجي بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

Variable	Unstandar dized b	Standard Error	R-squared	Adjusted R-squared	T	t-value
b(constant)	1.050	0.195			5.365	0.000
الاتصال	0.449	0.057	0.580	0.573	4.546	0.000
الدعم	0.261	0.051			8.714	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

يتضح من خلال الجدول (46) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري الدعم والاتصال حيث كانت قيم t دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، مع وجود فروق في درجة التأثير على الأداء الوظيفي، فالمتغير المستقل الاتصال يعد أعلى متغير تأثيرا بقيمة 0,449 أي كلما زاد هذا المتغير بمقدر وحدة واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,449، أما بالنسبة لمتغير الدعم جاء بقيمة 0,261، أي كلما زاد هذا المتغير بمقدر وحدة

واحدة زاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,261، وعلى إثر هذه النتائج ومن خلال الجدول (46) نستطيع كتابة المعادلة الانحدارية التالية للمتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي:

$$y = 1.05 + 0.449x_1 + 0.261x_2$$

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.050 + 0.449(\text{الاتصال}) + 0.261(\text{الدعم})$$

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، والتي تنقسم إلى فرضيات فرعية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغير الجنس. لذا نجزى الفرضية الفرعية إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغير الجنس.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغير الجنس.

لإختبار الفرضية نستخدم إختبار  $t$  لعينتين مستقلتين، وهو أسلوب إحصائي يهدف إلى المقارنة بين مجموعتين مستقلتين وذلك بالكشف عن الفروق بينهما في متغير تابع واحد، وفي حالتنا هذه يتم دراسة ما إذا هناك فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمجموعتي المتغير المستقل الجنس، وعليه تكون نتائج الاختبار كما مبين بالجدول (47) التالي:

الجدول (47): اختبار (t test) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس

قيمة الدلالة (p. value)	قيمة ت (t)	مجال الثقة في حدود 95%		درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الجنس	الأداء الوظيفي
		الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.689	0.399	0.192	-0.290	130	3.548	ذكور	
					3.596	إناث	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (47) أن قيمة t لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً للجنس لأفراد العينة تقدر بـ: 0,399 وهي غير دالة عند درجة الحرية 130 بقيمة دلالة قدره: 0,689، وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعتين الذكور والإناث، وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغير الجنس، ويرجع هذا إلى كون أغلب العينة من فئة الذكور والتي تمثل أكثر من 75%.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير العمر.

لذا نجزئ الفرضية الفرعية إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير العمر.

لإختبار الفرضية نستخدم إختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، وهو أسلوب إحصائي يهدف إلى المقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر أي عند وجود ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر وذلك بالكشف عن الفروق بينها في متغير تابع واحد.

، وفي حالتنا هذه يتم دراسة ما إذا هناك فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمجموعات المتغير المستقل العمر، وعليه تكون نتائج الاختبار كما مبين بالجدول (48) التالي:

الجدول (48): اختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعا لمتغير العمر

قيمة الدلالة (p.value)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات Sum sq	مصدر التباين
0,325	1.167	0.418	3	1.25	بين المجموعات
		0,358	128	45.86	داخل المجموعات
			131	47.11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (48) أن قيمة F لمستوى الأداء الوظيفي تبعا لعمر لأفراد العينة تقدر ب: 1,167 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (128) وبين المجموعات (3) بقيمة دلالة قدرها: 0,325، وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات، وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير العمر، ويرجع ذلك إلى كون اختلاف العمر بين العاملين على يؤثر على إدراكهم لمفهوم الأداء الوظيفي، إضافة إلى سيطرة فئتين متقاربتين ومتتاليتين على أغلب الفئات وهما الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 46.2%، والفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.6%، أي بنسبة إجمالية 78.8%.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير .

لذا نجزي الفرضية الفرعية إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير .

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير .

لإختبار الفرضية نستخدم إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) ، وعليه تكون نتائج الاختبار كما مبين بالجدول (49) التالي:

الجدول (49): إختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

قيمة الدلالة (p.value)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات Sum sq	مصدر التباين
0,624	0.474	0.171	2	0.340	بين المجموعات
		0,362	129	46.77	داخل المجموعات
			131	47.11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (49) أن قيمة F لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي لأفراد العينة تقدر بـ: 0.474 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (129) وبين المجموعات (2) بقيمة دلالة قدرها: 0,624 ، وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات، وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير ، ويرجع ذلك إلى كون أغلب العينة تدرج ضمن الفئة الجامعية جامعي تدرج بنسبة 58.3% ، وجامعي ما بعد التدرج بنسبة 15.2%، أي بنسبة إجمالية 73.5%.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية. لذا نجزئ الفرضية الفرعية إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.  
لإختبار الفرضية نستخدم إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) ، وعليه تكون نتائج الاختبار كما مبين بالجدول (50) التالي:

الجدول (50): إختبار (One Way Anova) للبحث عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية

قيمة الدلالة (p.value)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات Sum sq	مصدر التباين
0,003	4.700	1.558	3	4.680	بين المجموعات
		0,331	128	42.44	داخل المجموعات
			131	47.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (50) أن قيمة F لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لسنوات الأقدمية لأفراد العينة تقدر بـ: 4.700 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (128) وبين المجموعات (3) بقيمة دلالة قدرها: 0,003 ، وبالتالي توجد فروق جوهرية بين المجموعات، وهذا ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونقول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، وعلى إثر هذه النتيجة نلجأ لمواصلة الاختبارات باستخدام الاختبارات البعدية (Post Hoc) للكشف بين أي المجموعات يكمن الفرق، ولتنفيذ هذا الأمر تستخدم اختبار scheffe الذي يظهر المجموعات التي تشكل الفرق، وعليه تكون نتائج هذا الاختبار موضحة بالجدول (51) التالي:

الجدول (51): نتائج إختبار المقارنة البعدية لمستوى الأداء الوظيفي تبعا للسنوات الأقدمية

قيمة الدلالة	فرق المتوسطات	مجال الثقة في حدود 95%		الأداء الوظيفي وسنوات الأقدمية
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	
0.005	-0.183	-0.112	-0.888	فئة من 6 إلى 10 سنوات مع أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R نسخة 4.1.3

نلاحظ من خلال الجدول (51) أن قيمة الدلالة بين المجموعتين لسنوات الأقدمية (من 6 إلى 10 سنوات) والمجموعة (أكثر من 15 سنة) كانت دالة بقيمة 0.005 ، حيث أن فئة من 6 إلى 10 سنوات تقل بقيمة 0,183 مع الأداء الوظيفي مقارنة بفئة أكثر من 15 سنة، أي أن هتتين هما المجموعتين الوحيدتين اللتان شكلتا الفرق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، ويعزى هذا لفاوق الأقدمية بين الفئتين، فلا غرابة في ظهور الفارق بينهما، إذ أن إدراك كل فئة لها سنوات أدمية تكسبها شيئا من الإدراك والإحاطة بما حوله ، ففئة من 6 إلى 10 سنوات لها إدراك أقل من فئة أكثر من 15 سنة، ويمكن أن يكون هذا الإدراك إما بالإيجاب اتجاه مستوى الأداء أو بالسلب، المهم أنه يشكل فارقا عن الفئة الأخرى.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى تفسير النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك كل حسب اشتراك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات والعينة ومكان إجراء الدراسة والأسئلة المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية والفرضيات المقابلة لها.

#### 1- تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها بخصوص مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي:

يلاحظ من خلال النتائج المتحصل بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها المنبثقة عن السؤال الرئيسي الأول، أن قيمة المتوسطات الحسابية لمحور المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكال التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) كانت كلها أكبر من قيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي (3) عند درجة حرية تساوي 131، وذات دلالة معنوية أي أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ( $p.value=0.000$ )، وقيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة أي أن الظاهرة في حالة الإيجابية، وبالتالي تنبئ

النتائج بوجود اتفاق بين عينة الدراسة على توافر مستوى مرتفع لبعدي الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف ومتوسط لباقي الأبعاد (نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية.

حيث يلاحظ من نتائج الهيكل التنظيمي أن المؤسسة وفقت في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم الذي يلي كافة المتطلبات التي تمكن المستويات الإدارية من التنسيق فيما بينها وبالتالي تلبية الاحتياجات التنظيمية وسد الفجوات في قنوات الاتصال، وهو الأمر الذي ينشئ نوعاً من الرضى والثقة لدى العاملين . أما فيما يخص نتائج مستوى توافر بعد القيادة والإشراف فهي تدل على أن عمال المديرية العملياتية لغرداية بمؤسسة اتصالات الجزائر على توافق في إجاباتهم على ما تقوم به الإدارة وعلى دراية كاملة بما تقوم به الإدارة ومدى توافق هذا الأخيرة مع القيادة.

أما بالنسبة لنظام الحوافز المطبق بالمؤسسة ، تظهر النتائج أن الموظفين يظهرون نوعاً من الرضى، مع أنه هناك اتفاق من أغلبهم من وجود نظام للحوافز بالمؤسسة يلي الرغبات، كما أن ظروف العمل المعمول بها بالمؤسسة تلائم إجراءات العمل الممارسة، بالإضافة أن مستوى الدعم المقدم للموظفين مقبول ، أما بالنسبة لبعدي الاتصال فتبين نتائجه أن يحظى باتفاق مقبول بين الموظفين في مدة تطبيق طرق وسبل الاتصال المطلوبة داخل المؤسسة، حيث يظهر من تحليل فقرات الاستبيان وإظهار اتجاه عينة الدراسة وجود اتفاق متوسط .

ومن نتائج إختبار معنوية فقرات الدراسة ونتائج المتوسطات الحسابية لفقرات كل بعد نستنتج على أن هناك اتفاق بين عينة الدراسة على توافر مستوى مرتفع ومتوسط لأبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، وتعزى هذه النتيجة إلى كون أفراد عينة الدراسة يدركون مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية لتوفير مناخ تنظيمي ملائم لأفرادها، وهي النتائج التي جاءت متوافقة مع دراسة (سمير سليمان الجمل و إسراء خالد عمرو، 2021) التي خلصت إلى أن واقع المناخ التنظيمي بوزارة الاقتصاد بمحافظ الخليل كان مرتفعاً، وكذا دراسة (Manal Abdulrahman Al-Attili, Ali Atallah Salah, 2019) التي سجلت درجة مرتفعة للمناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ، واختلفت مع دراسة (فريدة سالم الأندونوسي، 2019) التي سجلت وجود ممارسة متوسطة لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى.

## 2- تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها بخصوص مستوى توافر الأداء الوظيفي:

ومن خلال النتائج المتوصل إليها بخصوص السؤال الثاني المتضمن مستوى توافر الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية ، فإن اختبار المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة لبعد الأداء الوظيفي أظهرت أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية حول محور الأداء الوظيفي كان متوسطا ، أين سجلت الفقرة الأولى (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة ب: 3.88 وانحراف معياري قدره: 0.83 ، وبمستوى أهمية مرتفع، وهذا يظهر أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية يولون أهمية كبيرة أثناء تأدية مهامهم لبذل الجهد المطلوب وبالتالي تحقيق أداء عال ، أي أن مبدأ الأداء له اعتبار للموظف بالمؤسسة ، وأن كل ما يبذله الموظف له نتائج لمؤسسته وله من قبل ، أما ثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة الثاني (يملك العاملون بالمؤسسة قدرة كبيرة للتكيف مع حالات العمل الطارئة) بمتوسط حسابي مقدر ب: 3.67 وانحراف معياري قدره: 0.84 وبمستوى أهمية مرتفع، فهذا يدل على أن الموظف يحظى بجاهزية عالية ومعرفة كبيرة بأساليب العمل المطبقة بالمؤسسة ولا يجد صعوبة في التأقلم مع أي عمل أو نشاط يطرأ على المؤسسة، وكل ما ينقصه هو الاعتناء بالجانب التدريبي أو التكوينية الدورية للرفع من مستوى الأداء وهذا ما أكدته نتائج الفقرة الخامسة (توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للعاملين لتحسين مستوى الأداء) التي سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدرة ب: 3.08 وانحراف معياري قدره: 0.90، وبمستوى أهمية متوسط، أما إجمالي البعد فقد سجل مستوى أهمية متوسط، بمتوسط حسابي مقدر ب: 3.56 وانحراف معياري قدره: 0.60 ، حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي المحور قريب إلى حد ما إلى أدنى قيمة من المتوسط المرجح لدرجة الأهمية المحصورة بين و 3.67 و 5 مقارنة ببعده عن متوسط مجال مستوى درجة الأهمية المتوسط المحصور بين 2.34 و 3.66، كما يلاحظ من الجدول (24) أن كل قيم الانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي ابتعدت عن الواحد، مما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا المحور ، مما يدل ذلك على أن عينة الدراسة تدرك مدى أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية، وأن المورد البشري العامل الرئيسي لتحقيق الأداء الوظيفي يجب أن يحظى بالاهتمام ، كونه يمثل حلقة الربط بين العملية الانتاجية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية وتحقيق أهدافها، حيث اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (سمير سليمان الجمل و إسراء خالد عمرو، 2021) التي خلصت إلى أن مستوة أداء الموظفين بوزارة الاقتصاد بمحافظ الخليل كان مرتفعا، وكذا دراسة (Manal Ali Atallah Salah، 2019) (Abdulrahman Al-Attili) التي سجلت درجة مرتفعة للأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ بمتوسط حسابي إجمالي قدره: 3.954، واختلفت مع دراسة (فريدة سالم الأندونوسي

(2019، التي سجلت وجود ممارسة متوسطة لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، وكذا دراسة (Mahadevan ، Yee Poh Li،2017) التي سجل فيها مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر موظفين بشركات استشارية ماليزية درجة متدنية.

### 3- تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم رفض الفرض الصفري  $H_0$  و قبول الفرض البديل  $H_1$  و وتم تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، حيث كان نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 141,9 بقيمة الدلالة (p-value) = 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدر ب: 0.722 دلت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي فسّر 52,1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي الداخلية 0,795 والذي يعني ذلك أنه كلما زاد المناخ التنظيمي زاد مقدار الأداء الوظيفي بمقدار: 0,795 وحدة، مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين.

مما نستنتج المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية له تأثير إيجابي من وجهة نظر موظفيها وأن توافر مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي تنعكس على الأداء الوظيفي بالمؤسسة وهي النتائج التي اتفقت مع دراسة (العيفة مُجد، 2018) التي توصلت أن للمناخ التنظيمي دور فعال ومؤثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، وكذا دراسة (فريد راهم، 2018) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الفوسفات (SOMIPHOS)، ودراسة (خالد القرواني، 2012) التي توصلت إلى وجود تأثير للمناخ التنظيمي لمنطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين بها، ودراسة (عيسى قبوقب، 2017) سجلت وجود أثر كبير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل E.N.I.C.A.B بسكرة، الجزائر، ودراسة (أحمد حسن متولي، 2013) التي سجلت كذلك وجود علاقة تأثير طردية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي، ودراسة (لقاء ميري حبيب، وبتول غالي، 2018) التي توصلت لوجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وكما هو الحال بالنسبة لدراسة (Rajesh Kumar Singh and )

Kavita Varma, 2021) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة.

كما أن النتائج المتوصل إليها بالدراسة الحالية بخصوص تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي اختلفت مع دراسة (مزياني الوناس، 2016) والتي خلصت نتائجها إلى أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات، كما اختلفت مع دراسة (عبد القادر نعمي، 2019) والتي خلصت نتائجها إلى أن المناخ التنظيمي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية في مركب مُجد بوضياف حسب عينة الدراسة.

#### 4- تفسير ومناقشة نتائج تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع:

أظهرت النتائج بخصوص تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، كما فسر 27.5% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية يتماشى ويلبي ومتطلبات العمل بالمؤسسة، ويعمل على انسيابية العلاقات بين الوظائف الأفقية والعمودية، وهذا رغم أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونظرا لطبيعة نشاطها يتفرع إلى مديرية فرعية للتقنية، ومديرية فرعية تجارية، إضافة إلى مديرية فرعية لوظائف الدعم تعمل على التنسيق، إلا أن هذا التقسيم مكن من إعطاء نتائج إيجابية، كما أن هذه النتائج بخصوص تأثير الهيكل التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية جاءت موافقة لدراسة (سمير سليمان الجمل و إسراء خالد عمرو، 2021)، ودراسة (فريد راهم، 2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي، 2018)، ودراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، ودراسة (بوخروبة أسماء، 2018)، ودراسة (عاطف عوض، 2012)، الذين توصلوا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

فيما أظهرت النتائج بخصوص تأثير بعد القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة والإشراف والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما فسر 29.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن القيادة والإشراف بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية لها دور فعال في تحقيق الأداء الوظيفي المرغوب، وكما يدل ذلك على أن السلطة الإشرافية بمؤسسة اتصالات الجزائر تولى اهتماما بالموارد البشري، وتوفر له كل المقومات التي تمنحه الثقة في نفسه وتتيح له إنجاز عمله على النحو المطلوب، وهي النتائج التي اتفقت فيها الدراسة الحالية مع دراسة (فريد راهم، 2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي، 2018)، ودراسة (أحمد حسن متولي، 2013)، ودراسة (بوخروبة أسماء، 2018)، ودراسة (عاطف

عوض،2012)، ودراسة (العيفة مُجَّد،2018)، ودراسة (Beth Ann Heyart،2011)، ودراسة (Edric L. Spruill،2008)، الذين توصلوا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي.

أما بخصوص نتائج تأثير بعد نظام الحوافز على الأداء الوظيفي فقد أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما فسر 28.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تستخدم نظام الحوافز للرفع من أداء موظفيها، ولتحقيق ذلك تبذل كل طرق التحفيز المادية والمعنوية، وتهيئ لها كل الوسائل والسبل، مع المعادلة بين الحوافز الثابتة التي تحافظ على الشعور بالاستقرار والأمان، والحوافز المتغيرة التي يقابلها درجة إنجاز الأعمال ونوعيتها، وهي النتائج التي وافقت نتائج دراسة (فريد راهم،2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي،2018) ودراسة (العيفة مُجَّد،2018)، ودراسة (خالدي خديجة،2013) الذين توصلوا إلى وجود علاقة تأثيرية طردية موجبة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج تأثير بعد إجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إجراءات وظروف العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما فسر 28.9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية توفر كافة العوامل والإجراءات الممكنة لأداء العمل في أحسن الظروف، مع السعي للتخفيف من كافة المعوقات المادية والمعنوية التي من شأنها عرقلة وثيرة العمل وعدم راحة العاملين، وهو الملاحظ على أرض الواقع داخل المؤسسة وكذا في ميدان العمل الخارجي، من وسائل وتجهيزات تعطي الراحة وتسهل أداء العمل، كالتجديد الدوري للمركبات ونظام التكيف والتدفئة، والنظافة الدورية والمستمرة لأماكن العمل، وكذا توفير برمجيات عالية التطور تخفف عبء التنقل بين المصالح والمكاتب كنظام الاجتماعات المتلفزة (Téléconférence)، و نظامي معلومات، الأول مركزي جد متطور متصل بكافة هياكل و دوائر الشركة، يتحكم بكافة العمليات الإدارية و التسييرية لخطوط الهاتف الثابت و الألياف البصرية و عمليات التزود بخدمات الأنترنت و مراقبة كل الإجراءات على كافة المستويات، والثاني خاص بالوظائف الداعمة، كما أن هذه النتائج المتوصل إليها بالدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (بوشو جميلة،2021)، ودراسة (عيشوش عثمان،2020)، و دراسة (فريده مُجَّد غزالي سالم الأندونوسي،2019) الذين توصلوا إلى تأثير إجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج تأثير بعد الدعم على الأداء الوظيفي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما فسر 33.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية توفر جو ملائم يسوده الثقة والتآزر بين أفرادها، كما أن الموظف لا يخشى

الصعاب والعقبات أثناء تأدية مهامه كونه مسنود من قبل مرؤوسيه وزملائه، وهي النتائج التي وافقت ما توصلت له دراسة (Beth Ann Heyart،2011)، ودراسة (Mahadevan and Yee Poh Li،2017)، ودراسة (Olajumoke Okoya،2013) الذين توصلوا إلا أن بعد الدعم يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

فيما أظهرت نتائج تأثير بعد الاتصال على الأداء الوظيفي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي، كما فسر 51.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، مما يدل الاتصال يشكل دورا مهما في عملية إنجاز المهام بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، فلا استغراب في هذه النتائج كون المؤسسة اختصاصها الاتصالات، فلا يكون عامل الاتصال حاجزا أمامها لتحقيق الأداء المطلوب، وهو الأمر الذي لاحظناه وكما أسلفنا أعلاه، توفر المؤسسة أحدث الأنظمة المعلوماتية للاتصال بين المصالح والمكاتب والموظفين ورؤساء المصالح، حيث يوفر نظام المعلومات كافة قنوات الاتصال المطلوبة لإنجاز الأعمال، حيث تسير العملية إلكترونيا، سواء الأوامر النازلة أو التقارير الصاعدة والأفقية، وهي النتائج التي وافقت نتائج دراسة (فريد راهم،2018)، ودراسة (لقاء ميري حبيب وبتول غالي،2018)، ودراسة (أحمد حسن متولي،2013)، ودراسة (بوخروبة أسماء،2018)، ودراسة (عاطف عوض،2012)، ودراسة (Luqman M.S،2020)، ودراسة (Manal Abdulrahman Al-Attili and Ali Atallah Salah ،2019)، ودراسة (ANITA Jacob،2012)، الذين توصلوا إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

##### 5- تفسير ومناقشة نتائج تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع:

أما فيما يخص تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على الأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود تأثير لبعدي الدعم والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، أين نلمس أن أفراد المؤسسة يسود تعاملهم التضامن والتآزر وعدم التفرقة فيما بينهم سواء على المستوى الأفقي أو العمودي خاصة في الأمور التي يحتاج فيها الفرد منهم إلى إعطاء دفعة في إنجاز المهام التي تستصعب أداؤها إلا من خلال التشاور والتعاون، وهي النتائج التي أثبتتها الاختبار المتعدد التدريجي الذي توصلنا من خلاله إلى أفضل المتغيرات المستقلة تأثيرا على المتغير التابع الأداء الوظيفي، أي أن مؤسسة الاتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية وعلى ضوء النتائج هذه وفق هذه الظروف ولأجل الرفع من مستوى أداؤها الوظيفي عليها الاهتمام أكثر بدعم أفرادها وتحسين الاتصال داخل المؤسسة ، وهي النتائج التي اتفقت مع دراسة (Yee Poh Li،2017) ودراسة (Mahadevan and ANITA Jacob،2012)، على كون بعدي الدعم والاتصال لهما تأثير على الأداء الوظيفي عندما تكون أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى التي لم يسجل لها تأثير جوهري على الأداء الوظيفي في النموذج المجمع لتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي، فيرجع ذلك للارتباط الوثيق بين هذه المتغيرات فيما بينها أكثر من ارتباطهم بالمتغير التابع الأداء الوظيفي، الأمر جعلها تظهر في النموذج البسيط لتأثير كل متغير مستقل منفرد على الأداء الوظيفي وكذا الحال بالنسبة لمصفوفة الارتباط، ولم تظهر في النموذج المجمع، وهي النتائج اتفقت مع دراسة (عيشوش عثمان، 2020) في كون بعدي الهيكل التنظيمي وإجراءات وظروف العمل ليسا لهما تأثير على الأداء الوظيفي عندما تكون أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة، بينما اختلفت معها في عدم وجود أي تأثير لبعدها، كما اختلفت مع دراسة (العيقة مَّجْد، 2018) حيث كان بعد الهيكل التنظيمي وبعد القيادة والحوافز دال أي لهما تأثير على الأداء الوظيفي، كما اختلفت معها هي ودراسة (Luqman M.S, 2020) في كون بعد الاتصال لم يكن له أي تأثير على الأداء الوظيفي، وكل هذا كان في النموذج المجمع للمتغيرات المستقلة عند الاختبار الخطي المتعدد.

#### 6- تفسير ومناقشة نتائج الفروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الديمغرافية:

أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى (الجنس، العمر، )، ووجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، وهي النتائج التي اتفقت مع دراسة (العيقة مَّجْد، 2018) التي سجلت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، كما اتفقت مع دراسة (خالد قرواني، 2012) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، العمر،.

كما أن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة (العيقة مَّجْد، 2018) ودراسة (ديدوني يوسف، 2022) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والعمر، ودراسة (العيقة مَّجْد، 2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فيما اختلفت مع دراسة (ديدوني يوسف، 2022) التي سجلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة عوامل، منها طبيعة نشاط المؤسسة، وتركيبية أفرادها، وكذا طبيعة العينة وخصائصها، فالعينة التي يغلب عليها الذكور ليست كالعينة التي يتساوى فيها الجنسان أو يتقاربان، أو حتى

يغلب فيها العنصر الأنتوي، كما أن المؤسسات التي تكون طبيعة عملها لا يتطلب مستوى تعليمي عالي لأغلب أفرادها، ليست كالمؤسسات التي تعتمد في مستوى أفرادها على العالي، ضف إلى عامل التوظيف وتحديد المورد البشري ، حيث نجد أن هناك مؤسسات لديها توظيف مستمر وبنسب معتبرة ومنتقاربة من سنة إلى أخرى، والعكس نجد أن مؤسسات لديها وثيرة بطيئة في عملية التوظيف والتي تكاد تكون منعدمة أحيانا لعدة سنوات، وهو الأمر الذي ينشئ فئات ذات سنوات أقدمية غير متماثلة بين المؤسسات، فترتفع فئة سنوات الأقدمية الأكثر من 15 سنة لدى المؤسسات الأقل توظيف، بينما ترتفع سنوات الأقدمية الأقل من 10 سنوات لدى المؤسسات الأكثر توظيف .

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط دراستنا النظرية على الواقع لمعرفة كيف تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، أين تطرقنا إلى التقديم المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات ومناقشتها.

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة ودراسة مدى معنويتها ودرجة أهمية المتوسطات الحسابية لها، إضافة إلى دراسة كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وتوصلنا إلى جملة من النتائج:

- اتفاق لعينة الدراسة على توافر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- اتفاق لعينة الدراسة على توافر محور الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وجود تأثير لبعدي الدعم والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، عند اجتماع الأبعاد وتفاعلها مع بعضها، مع عدم وجود تأثير جوهري لباقي المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي في النموذج المجمع لتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، ) ، ووجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.
- سيتم في الخاتمة عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، مع تقديم بعض التوصيات بناء على هذه النتائج.

فائمة

## خاتمة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، التي ترمي إلى البحث عن مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، قمنا بدءاً بالتطرق للجانب النظري الذي شمل التأصيل النظري لمتغيري الدراسة، المتمثلين في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مع تفصيل لأبعاد المتغير المستقل المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة في الموضوع، مع التطرق إلى العلاقة بين هذه الأبعاد التي تمثل المتغير المستقل مع المتغير التابع، وكذا عرض نماذج المناخ التنظيمي وربط علاقة تقاطع أبعادها مع أبعاد الدراسة الحالية، ولاستكمال إجراءات الإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بإنجاز دراسة ميدانية، تم على إثرها إعداد استمارة استبيان معتمدين على النموذج المستخلص للدراسة، أين تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، والذي يتم على إثر استخلاص بياناته الإجابة على تساؤلات الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها من خلال تحليل فرضيات الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها مع الدراسات السابقة وإظهار مدى الاتفاق والاختلاف بينها، وعليه نجد أن دراستنا الحالية توصلت إلى جملة من النتائج والتوصيات نسردها فيما يلي:

## 1- نتائج الدراسة:

## 1-1- النتائج النظرية:

- من خلال عرضنا للجانب النظري لاحظنا أن مفهوم المناخ التنظيمي مر بعدة مراحل منذ ظهوره كمفهوم قبل استقراره على مصطلح المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي مصطلح يستخدم لوصف الطبيعة العامة للبيئة الداخلية في المؤسسات، أين الجو العام الذي يتشكل من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات والتوقعات المشتركة للأفراد العاملين في هذه المؤسسات.
- المناخ التنظيمي مفهوم تطرق له العديد من العلماء و المنظرين، إما خلال فترات زمنية متسلسلة ومتراصة، أين يقوم التالي بتكملة بحوث ودراسات من سبقه، أو متفرقة أين يتم الاعتماد في الدراسات والبحوث على علماء و منظرين لفترة سابقة تفصل بينهما أحيانا عقود.

- للمناخ التنظيمي أهمية بالغة وتستدعي الاهتمام كونه مرتبط بسلوك الأفراد وتفاعلاتهم داخل المؤسسة فيما بينهم، والذي له علاقة بالأداء الوظيفي المرتبط بدوره بالفرد، إذ يعد عاملاً مؤثراً بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

- يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز أداء الموظفين وزيادة فاعلية المؤسسة وجاذبيتها للمواهب وتعزيز الثقافة التنظيمية، لذا تعتبر الدراسات التي تتناول المناخ التنظيمي أمر حيوي لنجاح المؤسسات في البيئة التنافسية الحالية.

- تعدد أبعاد المناخ التنظيمي التي يمثلها والتي تقيس مستواه بالمؤسسة ومدى تأثيرها على بقية المتغيرات، لذا يكون حصر هذه الأبعاد وفق متطلبات الدراسة والمتغيرات المدروسة أو المتنبئ بها.

- توصلنا أن لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدهته الدراسة الحالية علاقة بالأداء الوظيفي، وظهرت هذه العلاقة من خلال دراسات سابقة في الموضوع أو وفقاً لنظريات تدرس أحد المتغيرين.

## 1-2- النتائج الميدانية:

1- تم التوصل إلى أن هناك مستوى مرتفع لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، أي أن العاملين بالمؤسسة يدركون هذه الأبعاد، ورغم أن المستوى لأغلب الأبعاد كان متوسطاً إلا أنه يميل إلى الإيجاب، ذلك أن المناخ التنظيمي له صلة وثيقة ببيئة العمل، ويدرك العاملون دوره على ممارساتهم اليومية داخل المؤسسة، كما تظهر النتائج على وجود مناخ إيجابي يعمل على تعزيز رضا العاملين ورفاهيتهم، ويساعد الشعور بالانتماء والتوافق مع قيم المؤسسة.

2- تم التوصل إلى هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، أي أن العاملين بالمؤسسة يلمسون مستوى متوسط من العوامل المحددة للأداء الوظيفي الممارسة داخل المؤسسة سواء من جهة العاملين أنفسهم أو من جهة إدارة المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى التفاوت بين العاملين في وجهات نظرهم اتجاه في إدراك النتائج المحققة على مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود بعض التقصير من المؤسسة في تحقيق عوامل ومحددات الأداء الوظيفي التي تظهر على المستوى الوظيفي، وكذا الضبابية المطبقة على نتائج الأداء الوظيفي الفردية والجماعية، حيث تفتقر المؤسسة إلى نظام دوري شهري أو فصلي أو سنوي تعلن من خلاله على النتائج المتوصل إليها حول مستوى الأداء الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، والذي يضيف نوعاً من التحفيز من جهة والمكافأة المعنوية من جهة أخرى على الجهود المبذولة.

3- تم التوصل إلى رفض الفرض الصفري  $H_0$  و قبول الفرض البديل  $H_1$  و تم تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعني ذلك أنه كلما زاد المناخ التنظيمي زاد مقدار الأداء الوظيفي بمقدار: 0,795 وحدة .

كما أظهرت الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي ب: 0,524، كما فسر المتغير المستقل الهيكل التنظيمي 27.5% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والإشراف على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة والإشراف والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للقيادة والإشراف والمتغير التابع الأداء الوظيفي ب: 0,542 كما فسر المتغير المستقل للقيادة والإشراف 29.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين نظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل لنظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي ب: 0,531، كما فسر المتغير المستقل لنظام الحوافز 28.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات وظروف العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين إجراءات وظروف العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل لإجراءات وظروف العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي ب: 0,538، كما فسر 28.9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم والمتغير التابع الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للدعم والمتغير التابع الأداء الوظيفي ب: 0.576، كما فسر المتغير المستقل الدعم 33.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل للاتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي المقدر ب: 0.716، كما فسر المتغير المستقل الاتصال 51.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

(4)- الفرضية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل، الدعم، الاتصال) على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، وتم التوصل إلى وجود تأثير لبعدي الدعم والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، وهي النتائج التي أثبتتها الاختبار المتعدد التدريجي الذي توصلنا من خلاله إلى أفضل المتغيرات المستقلة تأثيرا على المتغير التابع الأداء الوظيفي، أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة و الإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل) لم يسجل لها تأثير جوهري على الأداء الوظيفي في النموذج المجمع لتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي، أين استنتجنا من هذه النتيجة أن كل جانب من جوانب المناخ التنظيمي له أهميته الخاصة التي يساهم بها على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، كما أنه ورغم أن أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، نظام الحوافز، إجراءات وظروف العمل) التي لم تظهر تأثيرا معنويا عند اختبارها مجتمعة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنها غير مهمة، حيث يشير ذلك إلى أن تأثيراتها تتأثر بوجود أبعاد أخرى، أو يمكن أن تكون مساهمتها في مناخ إيجابي يؤثر بغير بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي للمؤسسة، ضف إلى ذلك أن التأثيرات الفورية قد لا تكون واضحة بالنسبة لأبعاد معينة، فقد يكون لها تأثيرات طويلة المدى على جوانب أخرى من المؤسسة لذا يستوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية الاهتمام برفع مستوى الأداء الوظيفي لديها وتحسينه على المدى القصير والاستدامة على المدى الطويل.

5)- الفرضية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، وتم التوصل إلى عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) ، ووجود فروق في آراء عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، حيث تنبئ هذه النتائج على إجابات الذكور والإناث لم تشكل فارقاً، ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسة والتي يغلب فيها العنصر الذكوري في العمل الميداني لم تؤثر على اختلاف الإجابات بين الجنسين كون الأداء الوظيفي يظهر في كلا ميادين العمل المكتبية منها والميدانية، أما بخصوص متغير العمر لم تختلف الإجابات بين الفئات العمرية كون أن العمر لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر متوزع على كافة العاملين سواء من حيث فئة العمل أو من حيث طبيعة العمل مكنتي وميداني، لذا فهم جميعاً على دراية ووعي متمائل حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

## 2- اقتراحات الدراسة:

### في ضوء النتائج المذكورة اعلاه من الضروري الاخذ بالاقتراحات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بنظام الحوافز لأجل تحسين أداء المورد البشري.
- عدم إهمال وتجاهل المؤسسة للعلاقات الفردية والجماعية للعاملين والتفاعلات التي تحصل داخل المؤسسة، وذلك بالعمل على تنظيمها وهيكلتها لتعمل لمصلحتها.
- فتح قنوات اتصال متاحة للجميع تتميز بالنزاهة والشفافية حيث يمكن للموظفين التعبير عن مخاوفهم ومشاركة الملاحظات وتقديم الاقتراحات دون خوف من المساءلة، مع إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ومنحهم إحساساً بالملكية والمسؤولية عن عملهم ونجاح المؤسسة.
- تنفيذ البرامج التي تعترف وتكافئ مساهمات الموظفين وإنجازاتهم ، وتعزز بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- دعم مبادرات التوازن بين العمل والحياة ، مثل ساعات العمل المرنة ، وخيارات العمل عن بعد إذا أمكن، وسياسات العطل والإجازات ، لتعزيز رفاهية الموظف.
- الاستثمار في برامج تطوير القيادة لتزويد المديرين بالمهارات اللازمة لقيادة وتحفيز فرقهم بفعالية.
- إنشاء آليات لتقييم الأداء بانتظام لمساعدة الموظفين على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين، مع التأكد من أن الموظفين لديهم فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم والأهداف العامة للمنظمة.

- تفعيل برامج تكوينية دورية تشمل كافة فئات العاملين بالمؤسسة للتمكن من مسايرة توجهاتها ، وتفادي خلق هوة بين ما ترمي إليه المؤسسة وما يقدمه أفرادها.
- إجراء مراجعات الأداء بانتظام لتقديم ملاحظات بناءة ، وتحديد أهداف واضحة ، والتعرف على الإنجازات، وكذا تفعيل نظام تغذية راجعة يساعد الموظفين على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين.

### 3-آفاق الدراسة:

- موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه، وخاصة بإبراز الأبعاد المتعددة لمتغير المناخ التنظيمي التي تناهز الأربعين بعدا، لم يتم التطرق لبعضها على نطاق واسع مجتمعة ، وهو الأمر الذي يحدث اختلافا في نتائج الدراسات كما لمسناه في دراستنا الحالية، حيث أن تأثير المتغير لوحده، يختلف عن تأثيره مع بقية المتغيرات المستقلة في بينها، مما ينشئ لنا مجموعة من الدراسات التي تستدعي النظر في اعتمادها كدراسات مستقبلية ، دون أن نغفل عن دور المتغيرات الوسيطة التي تعمل على تحسين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين إن لم نقل إنشائها عن طريق وساطة كلية، وعليه نقترح بعض الدراسات:
- 1- إدارة ضغوط العمل كآلية من آليات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
  - 2- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي مع وجود النمط القيادي كمتغير وسيط.
  - 3- متطلبات بناء رأسمال الإجتماعي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
  - 4- دور النمط القيادي في التقليل من الصراعات التنظيمية مع وجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.
  - 5- دور الإئتلافات الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي مع وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط.

قائمة المصادر  
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1- القاضي، مُجَّد يوسف " السلوك التنظيمي ". الطبعة الأولى. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
- 2- المغربي، مُجَّد الفاتح محمود بشير " السلوك التنظيمي ". الطبعة الأولى، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 3- حمادات، مُجَّد حسن. " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ". الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- عبد الله الطجم، طلق السواط. " السلوك التنظيمي/المفاهيم والنظريات والتطبيقات. " المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003.
- 5- عطية، مصطفى كامل أبو العزم. " مقدمة في السلوك التنظيمي ". بدون طبعة. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 6- عمر، احمد مختار. "معجم اللغة العربية المعاصرة". الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: عالم الكتب، 2008. مجلد 1.
- 7- فاروق عبده فلي، السيد مُجَّد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الثالثة. عمان، الأردن: دار المسيرة، 2014.
- 8- نفيسة مُجَّد باشرى، فوزي شعبان مدكور، رباب فهمي. السلوك التنظيمي، بدون طبعة، القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، 2017.

ب- البحوث العلمية:

- 1- ابراهيم، بن زاوي. " واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018.
- 2- سامة، أحمد مسعود. "علاقة المناخ التنظيمي بفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي المصالح البيومترية لدى البلدياتوتولايات شرق - وسط - غرب الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص :العمل والتنظيم، جامعة البليدة 2، 2020.

- 3- أسماء، بوخروبة. "دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر"، أطروحة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018.
- 4- نور الدين صراب، "أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الادارية." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة إبراهيم سلطان شبوط الجزائر3، 2020.
- 5- عبد القادر نعمي، "تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: إدارة الموارد البشرية ومنشآت رياضية، جامعة الجزائر3، 2019.
- 6- بوشو جميلة. "دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المؤسسة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)". أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021.
- 7- توفيق، درويش. "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية على مؤسستين انتاجيتين بولاية سطيف." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر- 2- أبو القاسم سعد الله 2018.
- 8- ديدوني يوسف. "تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (الأغواط-تيارت-سيدي بلعباس)". أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2022.
- 9- رزيقة، جايب، "تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار." أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2021.
- 10- زيني فريدة، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر -المغرب-." أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-، 2013.
- 11- عثمان، عيشوش. "دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم، جامعة لونيسسي علي البليدة 2، 2020.

- 12- قادري عادل، "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة أم البواقي، 2017.
- 13- مُجَّد العيفة، "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة." أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018.
- 14- مُجَّد، شعبان، "عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2018.
- 15- مريم كوردالي، "تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط مهنة التدريس دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية -بولاية الجزائر-." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا تخصص: علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017.
- 16- مناع، عبد الكريم قاسم. "تقييم دور الإدارة العليا في تحقيق التناغم بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في قطاعي الاتصالات والبنوك." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
- 17- يزة، بن رحمة. "إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 1، 2021.

### ج-المقالات العلمية:

- 1- الأندونوسي، فريده مُجَّد غزالي سالم. "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية." مجلة البحث العلمي في التربية 14.20 (2019).
- 2- نخبة الرويلي، فرحان سلمان، "التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري." مجلة البحث العلمي في التربية 20. الجزء السابع (2019): 1-28.
- 3- عيسى الصراف، احمد عبد اللطيف، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية " دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي." 13.5 (2022): 279-317.

- 4- رباوي كمال، "علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز." مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط 45 (2016): 79-264.
- 5- بن ظافر أحمد عقدي حسن، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان." مجلة كلية التربية 34.5 (2018): 140-249.
- 6- خالد، قرواني، "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم." مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات 2.26 (2012).
- 7- خديجة، خالد، "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الخدمية وأثره على الأداء الوظيفي." مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية 8.25 (2013): 104-19.
- 8- سمير سليمان الجمل، إسراء خالد عمرو. "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل" المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية 9.1 (2021): 41-521.
- 9- عائدة مناور العبادي، أحمد محمد بطاح، "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية." مؤتمة للبحوث والدراسات 32.5 (2017).
- 10- عزالدين، بوعلاقة، مسرحد بلا، "دور الاتصال الرسمي في تفعيل مراحل إدارة الأزمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية المدية." مجلة الميادين الاقتصادية 04.01 (2021): 67-286.
- 11- علي يحي زريق، إبراهيم عبد الحميد اهيم غبد الحميد سلامة أبو سندس "أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي-دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير-." مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية 4.15 (2020): 66-84.
- 12- عوض، عاطف، "المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 28.2 (2012).
- 13- فاطمة الزهراء العكازي، محمد فلاق، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بوادي الفضة." - "Trans-Canal Chelef" - دراسة حالة مؤ. "مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية 4.2 (2018): 40-62.
- 14- قبوقب، عيسى، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة. 14 (2008).
- 15- لقاء ميري حبيب، بتول غالي، "تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية." مجلة كلية الدراسات والاقتصاد للدراسات الاقتصادية 10.4 (2018): 176-200.

- 16- متولي، أحمد حسن، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية (دراسة ميدانية على بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى" مجلة اتحاد الجامعات العربية للضيافة والسياحة عدد خاص (2013): 53-66.
- 17- مرزوق، عبد العزيز علي، مى سمير عبد الغنى صلاح. "العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ." المجلة العلمية للبحوث التجارية 34.3 (2019): 435-69.
- 18- خليل السيد، علاء الدين، "مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30.1 (2022).
- 19- الوناس، مزياني "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية." مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية 23 (2016).
- 20- فريد راهم، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات - Somiphos - " مجلة الحقيقة 42 (2018): 208-36.

#### د- القواميس:

- 1- عمر، أحمد مختار. "معجم اللغة العربية المعاصرة." الطبعة الأولى، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، مصر: 2008.
- 2- The Oxford American Dictionary of Current English." New York, United States of America: Oxford University Press, Inc, 1999.
- 3- Oxford Business English Dictionary for Learners Of English." New York, United States of America: Oxford University Press, 2005.

#### 2-المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Abdelmoteleb, Samir A "Work Values and Employee Effort: A Needs-Supplies Fit Perspective." *J Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 36.1 (2020): 15-25.
- 2-Abdul, Fazely Sattar. "Study on Job Perception, Job Performance and Job Satisfaction of Teachers of State Agricultural Universities in Karnataka." A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Agricultural extension, University of Agricultural Sciences, GKVK, 2016

- 3-Abdullah, Alkhalil Adeeb, and Hooi Lai Wan. "Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance." *International Review of Management Business Research* 2.4 (2013): 1085-91.
- 4-Ackah, David , and Researches. "The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana." *Global Journal of Management Studies* 1.5 (2014): 291-310.
- 5-Adie, James W, Joan L Duda, and Nikos Ntoumanis. "Achievement Goals, Competition Appraisals, and the Psychological and Emotional Welfare of Sport Participants." *Journal of Sport Exercise Psychology* 30.3 (2008): 302-22.
- 6-Aggarwal, Ashima, and Gour Sundar Mitra Thakur. "Techniques of Performance Appraisal-a Review." *International Journal of Engineering Advanced Technology* 2.3 (2013): 617-21.
- 7-Aguinis, Herman. *Performance Management*. Ed. Edition, Third. New Jersey·United States of America: Pearson Education, Inc, 2013.
- 8-Ahmad, Kamarul Zaman Bin, Sajjad M Jasimuddin, and Wang Ling. "Organizational Climate and Job, Kee Satisfaction: Do Employees' Personalities Matter?" *Management Decision*.(2018)
- 9- Ahmad, Kamilah, and Shafie Mohamed Zabri. "The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms." *Procedia Economics Finance* 35 (2016): 476-84.
- 10-Ahmady, Gholam Ali, Maryam Mehrpour, and Aghdas Nikooravesh. "Organizational Structure." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 455-62.
- 11-Ajero, JI, and SA Sule. "An Investigation of School Climate in Private and Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria." *UNIZIK Journal of Educational Management Policy* 4.1 (2020): 72-79.
- 12-Akinbowale, Michael A, Melanie E Lourens, and Dinesh C Jinabhai. "Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5.9.(2014).342.
- 13-Akudo, Florence Ukamaka "Relationship between Paternal School Climate and Teachers'job Commitment in Public Secondary Schools in Anambra State." *UNIZIK Journal of Educational Research Policy Studies* 10 (2022): 68-76.
- 14-Akuratiya, Dilhani Anuradha "Influence of Perceived Employer Branding on Perceived Organizational Culture, Employee Identity and Employee Commitment." *Int. J. Sci. Technol. Res. IJSTR* 6.8 (2017).
- 15-Al-Daibat, Bassam. "The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior." *International Journal of Management Sciences and Business Research* 15.12 (2016): 18-7.
- 16- Al-Jedaia, Yousif, and Ahmed Mehrez. "The Effect of Performance Appraisal on Job Performance in Governmental Sector: The Mediating Role of Motivation." *Management science letters* 10.9 (2020): 2077-88.
- 17-Al-Malki, Mohammed, Wang , "Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review.", *Journal of International Business Research* Juan, and Marketing. 3.3 (2018): 40-49.

- 18-Al Shobaki, Mazen J, et al. "The Level of Organizational Climate Prevailing in Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff." *International Journal of Academic Management Science Research* 2.5 (2018): 33-58.
- 19-Ali, Ali Yassin Sheikh, Abdiaziz Abdi Ali, and Abdiqani Ali Adan. "Working Conditions and Employees' Productivity in Manufacturing Companies in Sub-Saharan African Context: Case of Somalia." *Educational research international* 2.2 (2013): 67-78.
- 20-Ali, Bayad Jamal et al. "An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction.", *International journal of Engineering, Business and Management*, 5.2 (2021): 21-30.
- 21-Alias, Saiful Anuar, et al. "The Influence of Work Environment Factors to the Effectiveness of Training among Civil Service Employees in Malaysia." *International Journal of Academic Research in Business Social Sciences* 7.4 (2017): 1081-97.
- 22-Alim, Nur, et al. "The Effectiveness of Google Classroom as an Instructional Media: A Case of State Islamic Institute of Kendari, Indonesia." *Humanities Social Sciences Reviews* 7.2 (2019): 240-46.
- 23-Almahi, Mohamed Alamin Ahmed, Mohammed Ibrahim Ali Hattan, Journal of Economic,, and Administrative and Legal Sciences. "The Reality of Organizational Structures and the Possibility Network Structure (Survey of Asser Government Agencies).", *Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences*, 4.4 (2020): 124-99.
- 24-Alparslan, Ali Murat, and Uğur Keskin Kılınç. "The Power of Informal Communication and Perceived Organizational Support on Energy at Work and Extra-Role Behavior: A Survey on Teachers ".*Journal of Human Sciences* 12.2 (2015): 113-138.
- 25-Alsaqala, Ahmed Hashem, Hameed Ali Ahmedb, and Fareed Hussein Ahmedc. "Time Management Strategy and Its Impact on T. Distinguished Instituti Onal Performance: An Exploratory Study on a Number of Employees of the University of Baghdad." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 14.7 (2020): 281-295.
- 26-Amie-Ogan, OT, and Emekom Judith Onyinyechi. "Perceived Influence of School Climate on Students' Learning Outcomes in Secondary Schools in Port Harcourt Metropolis of Rivers State." *International Journal of Innovative Development and Policy Studies* 8.4 (2020): 95-103.
- 27- Anderson, Matthew "Supervisory Support, Job Satisfaction, and Leadership Development in Non-Profifit Organizations." *International Social Science Review* 97.2 (2021): 1-14.
- 28-Andersson, Gustav, and Robin Jönsson. "Change?-Yes We Can. A Study Analysing the Implementation of Structural Changes in a Multidivisional Mnc.", Master Degree Thesis in International Business and Trade, university of gothenburg, (2017).
- 29-Anderton, Tenna Lynne. "Organizational Climate, Faculty Trust: Predicting Student Bullying an Elementary School Study.", A thesis submitted as part of the

- requirements for obtaining a doctorate in Education, University of Alabama Libraries, 2012.
- 30-Armstrong, Michael. *Performance Management*. Ed. edition, Third. Philadelphia,USA: Thomson-Shore, Inc, 2006.
- 31- Arthur, Diane. *The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals*. New York,United States of America: American Management Association, 2008.
- 32- Ashkanasy, Neal M, Celeste PM Wilderom, and Mark F Peterson. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California 91320, 2000.
- 33- Austin, Robert Daniel. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. First ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge university press, 2002.
- 34-Babalola, Sunday Samson "The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment." *Journal of Applied Business Research* 32.3 (2016): 935-46.
- 35-Bahadori, Mohammadkarim, et al. "The Influence of Ethical Leadership on the Organizational Commitment in Fire Organizations.", *International Journal of Ethics Systems*, (2021).
- 36-Bakotic, Danica, and Tomislav Babic. "Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company." *International journal of business social science* 4.2 (2013).
- 37-Bakti, Wanikmata Suyapto, and Setyo Riyanto. "The Influence of Work Environment, Organizational Culture, and Employee Development against the Employee Capabilities on Employees of Pt Petrosea Tbk." *International Jurnal of Innovative Science Research Technlogy* 5.1 (2020): 1110-1118.
- 38- Banks, Racheal Brantley. "Organizational Climate, Citizenship, and Effectiveness in a Public Liberal Arts Institution.",Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy,The University of Alabama, USA, 2013.
- 39-Barbini, Francesco Maria, Guido Fioretti, and Beatrice , "The Control Matrix.", reasearch squar,J Available at SSRN 4074945. (2022).
- 40- Bashir, Aideed, et al. "Work Conditions and Job Performance: An Indirect Conditional Effect of Motivation." *Cogent Business Management Decision* 7.1 (2020): 180-196.
- 41-Baumhof, Robert, et al. "Which Factors Determine the Extent of House Owners' Energy-Related Refurbishment Projects? A Motivation-Opportunity-Ability Approach." *Sustainable Cities and Society* 36 (2018): 33-41.
- 42- Beausaert, Simon, et al. "Effect of Using a Personal Development Plan on Learning and Development." *Journal of Workplace Learning* 25.3 (2013): 145-58.
- 43- Bentil, Joseph "School Climate and Teacher Job Performance: Evidence from Shama District of Ghana." *European Journal of Education Studies* 8.11 (2021) .63-44.
- 44- Berberoglu, Aysen, "Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence

- from Public Hospitals", *Journal of BMC health services research*, 18.1 (2018): 1-9.
- 45-Bitsani, Eugenia "Theoretical Approaches to the Organizational Culture and the Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care Services." *Journal of human resource management* 1.4 (2013): 48-58.
- 46- Blaich, Susan. "Relationships between Psychosocial Working Conditions and Multiple Employee Performance Measures." thesis of Doctor of Philosophy. Deakin University, 2015.
- 47- Bonacci, Isabella, et al. "'Smart' Healthcare Organizations. An Analysis of the Organizational Climate in a Hospital Paediatrics Ward." *Proceedings of IFKAD* 2280 (2013): 787X.
- 48-Bos Nehles, Anna C, Maarten J Van Riemsdijk, and Jan Kees Looise. "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the Amo Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' Hrm Implementation." *J Human resource management* 52.6 (2013): 861-877.
- 49-Bulturbayevich, Mullabayev Baxtiyarjon , ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING, and MANAGEMENT REVIEW ISSN: - Impact Factor: 7.603. "In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues." 11.04 (2022): 21-27.
- 50-CANBEK, Mustafa. "Examining Effects of Role Stressors (Role Ambiguity and Role Conflict) on Intention to Leave, Organizational Identification and Perceived Individual Performance Asst. Prof. Engin Kanbur." *international journal of disciplines economics & administrative sciences studies* 3.4 (2017): 363-375.
- 51-Chandrasekara, WS , "The Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka.", *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 7.7 (2019): 385-393.
- 52-Changar, Mustafa, and Tarik Atan. "The Role of Transformational and Transactional Leadership Approaches on Environmental and Ethical Aspects of Csr." *J Sustainability.*, 13.3 (2021): 1411.
- 52-Charoensukmongkol, Peerayuth, and Tipnuch Phungsoonthorn. "The Effectiveness of Supervisor Support in Lessening Perceived Uncertainties and Emotional Exhaustion of University Employees During the Covid-19 Crisis: The Constraining Role of Organizational Intransigence." *The Journal of general psychology* 148.4 (2021): 431-450.
- 53- Chen, Huihua, Hujun Li, and Yang Miang, "A Review of Construction Safety Climate: Definitions, Factors, Relationship with Safety Behavior and Research Agenda.", *Safety science Goh.*, 142 (2021): 105391.
- 54-Chepelyuk, Anna, and Roman Kushnir. "Culture of Communication as an Important Constituent in the Professional Activity of Physical Culture of a Teacher." *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.*1 (42) (2018): 383-386.
- 55-Chung, Hyunah, et al. "A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover

- Rates "International Journal of Environmental Research and Public Health 18.12 (2021): 6616.
- 56-CHUNG, Jee Fenn "Organisational Climate and Teacher Commitment." *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi* 2.2 (2020): 64-70.
- 57-Coopersmith, Kevin "Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a Vuca World." *The Journal of Values-Based Leadership* 15.1 (2022): 10.
- 58- Datta, Amit "Measuring the Influence of Hospitality Organizational Climate on Employee Turnover Tendency." *The TQM Journal* 32.6 .26-1307 :(2020) .
- 59-De Oliveira, Laís Mauro, and Maria Cristina Drumond e Castro. "Analysis of the Organizational Climate of a Company Specialized in Passenger Transport and Tourism in the Municipality of TrÊs Rios, Rj." *Editora enterprising journal* 5.3 (2020): 61-83.
- 60- De, Tinku. "Teachers' Stress Symptom in the Milieu of Organizational Climate of School in Tripura." *Sanshodhan chetana* 7.4 (2019): 142-149.
- 61- Deng, Hepu, Sophia Xiaoxia Duan, and Santoso Wibowo. "Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance." *Journal of Knowledge Management* 425.-404 :(2023) 27.2
- 62- Dickson, Marcus W, Christian J Resick, and Paul , "When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong.", *Journal of applied psychology* Hanges, 91.2 (2006): 351-364.
- 63-Dimbleby, Richard, and Graeme Burton. *More Than Words: An Introduction to Communication*. Ed. edition, Fourth. Tettenhall, Wolverhampton: Routledge, 2020.
- 64-DÖNMEZ, Sinem ARSLAN "The Views of Instructors on the Organizational Climate at the School of Foreign Languages." *Asya Studies* 5.17 (2021).77-90.
- 65-Dubina, Igor N, Elias G Carayannis, and David , "Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society.", *Journal of the Knowledge Economy* Campbell., 3.1 (2012): 1-24.
- 66- Ehrhart, Mark G, Benjamin Schneider, and William H Macey. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge, New York, NY 10017, 2013.
- 67- El-Kassar, A, Nour Chams, and Sylvia, "Organizational Climate and Its Effects on the Employees' Commitment.", *J.The Business Review* Karkoulia, Cambridge, 19.1 (2011): 127-135.
- 68-El Araby, Mohamed Awad, and Noor el Dien Salem Ayaad. "Dilemma of Institutional Performance Assessment in Governmental Sector: A Proposed Kpis Model." *Journal of Humanities Applied Social Sciences* 2.2 (2020): 115-139.
- 69-Elena-Iuliana, Ion, and Criveanu Maria. "Organizational Performance-a Concept That Self-Seeks to Find Itself." *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*.4 (2016): 179-183.
- 70-Elisa, Zhalfa Putri, Septa Diana Nabella, and Dewi Permata Sari. "The Influence of Role Perception, Human Resource Development, and Compensation on

- Employee Performance Universitas Ibnu Sina." *Enrichment: Journal of Management* 12.3 (2022): 1606-1612.
- 71- Elnaga, Amir, and Amen Imran. "The Effect of Training on Employee Performance." *European journal of Business Management Decision* 5.4 (2013): 137-147.
- 72- Elsaid, Nedal M, et al. "Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt.", *International Journal of Scientific Research Publications*, 3.10 (2013): 1-10.
- 73- Epelle, Alafuro, Port Harcourt Rumuolumeni, and Victor Iheanyichukwu Asiegbu. "Financial Incentives and Staff Productivity: A Study of Emohua Local Government Council, Rivers State, 2010-2020.", *South-South Journal of Humanities and International Studies*, (2021).
- 74- Ezinine, Roseline Ujunwa, and Uju Ughamadu. "Organizational Climate as a Predictor of Lecturers' job Performance in Colleges of Education in South East States, Nigeria." *Journal of Educational Research Development* 4.1 (2021): 10-16.
- 75- Faeq, Muhammed "Performance Evaluation Criteria Development Process for Academic Staff at Universities." *Black Sea Journal of Management Marketing* 1.1 (2020): 59-70.
- 76- Falcione, Raymond L, and Elyse A, "Organizational Climate, Communication, and Culture.", *Journal of the International Communication Association Kaplan*, 8.1 (1984): 285-309.
- 77- Foster, James E, and Christopher Handy. "External Capabilities ". *OPHI, University of Oxford* (2008).
- 78- Foster, Philip A. *The Open Organization: A New Era of Leadership and Organizational Development*, Gower Publishing Limited, w.ed. England, 2016.
- 79- Frangieh, Maria, and Daniel, "The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership Style in Motivating Employees in Smes.", *Revista de Management Comparat International Rusu*, 22.2 (2021): 242-252.
- 80- George, J , 720 *Degree Performance Appraisals: An Effective Tool to Efficiency of Modern Employees*. 2016 International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques (ICEEOT). 2016. IEEE.
- 81- GHALEM et al , *Performance: A Concept to Define! La Performance: Un Concept A Definer!* LOGISTIQUA 2016 : 9<sup>ème</sup> colloque international sur la logistique, EST BERRECHID. 2016.
- 82- Gómez, L Felipe, and Stephanie L Dailey. "Formal Communication." *The international encyclopedia of organizational communication* (2017): 1-15.
- 83- Gray, Roderic. *A Climate of Success*. First edition. Netherlands: Elsevier 2007.
- 84- Grobgeld, Esther, et al. "Role Perception among Faculty Members at Teacher Education Colleges." *Australian Journal of Teacher Education* 41.5 (2016): 78-98.
- 85- Grodzicki, Jacek, Klusek-Wojciszke, Bożena *Analysis of the Organizational Climate Assessment on the Example of Employees of the Textile Industry*. SHS Web of Conferences. 2018. EDP Sciences.

- 86- Guo, Ming, et al. "Supervisory and Coworker Support for Safety: Buffers between Job Insecurity and Safety Performance of High-Speed Railway Drivers in China." *Safety science* 117 (2019): 290-298.
- 87- Haga, Jesper, Fredrik Huhtamäki, and Dennis Sundvik. "Employee Effort and Earnings Management." *Global Finance Journal* 53 (2022): 100622.
- 88-Hai, Thanh Nguyen, Tung Trinh Van, and Hien Nguyen , Thi. "Relationship between Transformational Leadership Style and Leadership Thinking of Provincial Administration Leaders.", *Emerging Science Journal*, 5.5 (2021): 714-730.
- 89-Hao, Qingmin, Helmut Kasper, and Juergen Muehlbacher. "How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China." *Chinese Management Studies* 6.1 (2012): 36-52.
- 90- Hariharan, S "Organisational Climate and Its Influence on Job Satisfaction of Garment Merchandisers in Tirupur." *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 9.4 (2020): 49.
- 91-Haritha, K, and Subrahmanyam. "Organisational Climate: An Empirical Investigation in Pennacement Industries Limited (Pcil)." *International Journal of Business Management Invention* 2.12 (2013): 12-20.
- 92- Harris, Thomas E, and Mark D Nelson. *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Ed. Edition, Third: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- 93- Hasanspahić, Nermin, et al. "Safety Leadership as a Means for Safe and Sustainable Shipping.", *J Sustainability*, 13.14 (2021): 7841.
- 94-Hashemi, Jalil, and Delkash Sadeqi. "The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate: A Case Study of Government Departments in Divandarreh." *World Scientific News* 2.45 (2016): 373-383.
- 95- Hee, Ong Choon et al, "Exploring the Impact of Communication on Employee Performance." *International Journal of Recent Technology Engineering* 8.3 (2019): 654-658.
- 96- Helfat, Constance E, and Margaret A Peteraf. "Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities." *Strategic management journal* 36.6 (2015): 831-850.
- 97-Heller, Robert, Kristin Plante, and Adèle Hayward. *Peter Drucker, the Great Pioneer of Management Theory and Practice*. Dorling Kindersley New York, 2000.
- 98- Hendrawati, Agung Etti, Irmantara Subagio Tomoliyus, "The Effect of Service Quality and Incentives on Satisfaction and Motivation of Student Athletes in the Pandemic Period.", *Turkish Journal of Computer, and Mathematics Education.*, 12.14 (2021): 180-189. Print.
- 99- Heyart, Beth. *The Role of Organizational Climate and Culture in Service Encounters*, thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Wayne State University, 2011.
- 100- Hopej, Marian, et al. "Community-Oriented Culture and Simple Organizational Structure.", *J Organization Management*, (2017): 75-93.

- 101- Hoßbach, Christian, Hoßbach, and Berg. *Organizational Climate for Creativity*. Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2019.
- 102-Huang, Ling-Chuan, Ming Gao, and Ping-Fu Hsu. "Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry." *Ekoloji* 28.107 (2019): 237-241.
- 103- Ibrar, Muhammad, and Owais Khan. "The Impact of Reward on Employee Performance (a Case Study of Malakand Private School)." *International letters of social humanistic sciences* 52 (2015): 95-103.
- 104- Idowu, Ayomikun "Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation." *Nile Journal of Business Economics* 3.5 (2017): 15-39.
- 105-Idowu, Ayomikun "Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation." *Nile Journal of Business Economics* 3.5 (2017): 15-39.
- 106- Ifeoma, Olibie Eyiuche. "Organizational Climate Types Prevailing in Public and Private Secondary Schools in Delta North Senatorial Zone of Delta State Nigeria." *International Journal of Educational Policy Research and Review* 2.4 (2015): 47-51.
- 107- Inuwa, Mohammed, and Faruq Muhammad Abubakar. "The Moderating Effect of Physical Working Environment on Job Attitude and Employee Performance." *International Sciences of Management Journal* 3.3 (2017): 1-14.
- 108- Iskandarani, Khalid M. "Assessing the Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work." Eastern Michigan University, 20.17.
- 109- Islam, Talat, et al. "How Workplace Bullying Affects Nurses' Well-Being? The Roles of Burnout and Passive Avoidant Leadership." (2021).
- 110- JACOB, ANITA. "Impact of Perceived Organizational Climate on Employee/Agent Performance in Indian Insurance Sector with Reference to Retention, Customer Service and Productivity ".thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy in business management ,PATIL UNIVERSITY,India, 2012.
- 111-Jaiswal, Babita. "Traditional Methods of Performance Appraisal 1. Rating Scales Method." 2020. 1-13 of *Department of Library and Information Science Lucknow University*.
- 112- Jenatabadi, Hashem Salarzadeh "An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements." *Available at SSRN* 2599439 (2015).
- 113-Jennifer, Shu-Jen Lin, and Lin Shu-Cheng. "Moderating Effect of Organizational Climate on the Relationship of Organizational Support and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors." *African Journal of Business Management* 5.2 (2011): 582-95.
- 114-Johari, Johanim, and Khulida Kirana Yahya. "Organizational Structure, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants." *International Journal of Public Administration* 42.8 (2019): 654-63.
- 115- Jokanović, Bojana, et al. "The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate." *Sustainability* 12.8 (2020): 3273.

- 116-Joseph, John, Ronald Klingebiel, and Alex James Wilson" .Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions." *Organization Science* 27.5 (2016): 1065-83.
- 117-Juma, Dalal Sabri. "The Relationship between Emotional Intelligence of Principals and the Overall Organizational Climate of Public Elementary Schools." thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Education, Grand Canyon University, 2013.
- 118-Kanten, Pelin, and Funda Er Ulker. "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises." *The Macrotheme Review* 2.4 (2013): 144-60.
- 119-Kanten, Pelin, and Funda Er. "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises", J The Macrotheme Review Ulker-144 :(2013) 2.4 ".60
- 120-Kasie, Fentahun Moges, and Alemu Moges Belay. "The Impact of Multi-Criteria Performance Measurement on Business Performance Improvement." *Journal of Industrial Engineering Management Decision* 6.2 (2013): 595-625.
- 121-KERMAS, Mokhtar, and Hicham GOURI. "The Role of Knowledge Management in Improving Individual Performance." *Al-Bashaer Economic Journal* 8.2: 903-920.
- 122- Kessler, Stacey R "Are the Costs Worth the Benefits? Shared Perception and the Aggregation of Organizational Climate Ratings." *Journal of Organizational Behavior* 40.9-10 (2019): 1046-1054.
- 123-Kezar, Adrianna "Departmental Cultures and Non-Tenure-Track Faculty: Willingness, Capacity, and Opportunity to Perform at Four-Year Institutions." *The Journal of Higher Education* 84.2 (2013): 153-188.
- 124- Khan, AA, N Abbas, and KA Zaki, The Nucleus. "Effect of Incentives Based Two Factor Theory on Employee Performance in Telecom Sector of Pakistan.", *The Nucleus*, 54.3 (2017): 173-180.
- 125-Khan, Mrestyal, Muhammad Daniyal, and Muhammad Zaryab Ashraf. "The Relationship between Monetary Incentives and Job Performance: Mediating Role of Employee Loyalty." *Educational research international* 2.6 (2020): 12-21.
- 126-Khuong, Mai Ngoc, Vu Hai Yen, and Finance. "Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance--a Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam." *International Journal of Trade, Economics* 7.2 (2016): 31-37.
- 127-Kirilo, Caique Z, et al. "Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method.", *Procedia computer science journal*, 131 (2018): 608-618.
- 128-Kmieciak, Roman "Co-Worker Support, Voluntary Turnover Intention and Knowledge Withholding among It Specialists: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment." *Baltic Journal of Management* (2021).
- 129-Komenić, Pavle, Vanda Bazdan, and Besim Agušaj. "The Organizational Climate and Employee Turnover Intention in Dubrovnik Hotels." *RIThink* 5 (2016): 7-14.

- 130- Kondalkar, VG. *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International, 2020.
- 131-Konopaske, Robert, John M Ivancevich, and Michael T Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Ed. Edition, Tenth. New York, EUA: McGraw-Hill Education 1990.
- 132-Kortmann, Sebastian. *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms*. Springer Science & Business Media, 2012.
- 133- Kraljević, Slavka, and Andrea Russo. "Communication in the Management Process-Productive Communication." *Pomorski zbornik* 62.124.-111 :(2022)
- 134-Krause, Oliver. *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-Orientierte Und Geschäftsprozess-Basierte Methode*. Germany: Springer-Verlag, 2006.
- 135-Kularathne, HMRD, and YY Senevirathne. "The Relationship between Co-Worker Support, Supervisor Support, Organizational Support and Employee Turnover Intention of Operational Level Employees in Apparel Sector, Central Province, Sri Lanka." *International Journal Of All Research Writings* 2.8 (2020): 7-17.
- 136- Kundu, Kaushik. "Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate." *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12 (2007): 99-108.
- 137-Kutsyuruba, Benjamin, Don A Klinger, and Alicia , "Relationships among School Climate, School Safety, and Student Achievement and Well-Being: A Review of the Literature.", *Review of Education Hussain*, 3.2 (2015): 103-135.
- 138-Kyeia, Barffour Samuel, Ampofo Isaac Atta Juniorb, and Society. "Appraising Teachers'performance in the Ghana Education Service: A Case of Birim Central Directorate of Ghana Education Service (Ges)." *Education, Sustainability* 4.1 (2021): 15-24.
- 139- Lai, Christine Jaushyuan "The Effect of Individual Market Orientation on Sales Performance: An Integrated Framework for Assessing the Role of Formal and Informal Communications." *Journal of Marketing Theory Practice* 24.3 (2016): 328-343.
- 140-LaMontagne, AD, et al. "Psychosocial Working Conditions in a Representative Sample of Working Australians 2001–2008: An Analysis of Changes in Inequalities over Time." *Occupational Environmental Medicine* 70.9 (2013): 639-647.
- 141-Lara, Francisco J, Helena Mogorrón-Guerrero, and Samuel Ribeiro-Navarrete. "Knowledge of Managerial Competencies: Cross-Cultural Analysis between American and European Students." *Economic research-Ekonomska istraživanja* 33.1 (2020): 2059-2074.
- 142-Latuheru, Rido "The Effect of Vertical, Horizontal and Diagonal Communications on Employee Performance at the Training Boardmaluku Province." *BADATI Ilmu Sosial & Humaniora* 6.1 (2022): 97-103.
- 143-Lee, Changhun, and Sunyoung Park. "Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey." *Safety Health at Work* 12.3 (2021): 324-338.

- 144-Leung, Yik Kiu, Jinia Mukerjee, and Roy Thurik. "The Role of Family Support in Work-Family Balance and Subjective Well-Being of Sme Owners." *Journal of small business management* 58.1 (2020): 130-163.
- 145-Levecque, Katia, et al. "Affective Team Climate: A Multi-Level Analysis of Psychosocial Working Conditions and Psychological Distress in Team Workers." *Acta Sociologica* 57.2 (2014): 153-166.
- 146-Li, Yee Poh, and Ananthalakshmi Mahadevan. "A Study on the Impact of Organisational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy ". *International Journal of Accounting and Business Management* 5.1 (2017): 1-13.
- 147- Li, Yong, et al. "Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover in Voluntary Child Welfare Workers.", *ChildrenYouth Services Review*, 119 (2020): 105640.
- 148-Lloyd, Ken. *Performance Appraisals & Phrases for Dummies*. New Jersey ,United States: Wiley Publishing, Inc, 2009.
- 149-Loh, May Young, et al. "Organisational Climate and Employee Health Outcomes: A Systematic Review." 118 (2019): 442-452.
- 150-Lunenborg, Fred C , "Organizational Structure: Mintzberg's Framework.", *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14.1 (2012): 1-8.
- 151-Luqman, MS, et al. "Effect of Organizational Climate Upon the Job Performance of Instructors' Physical Education." *Pedagogy of physical culture sports* 24.2 (2020): 72-76.
- 152-Lussier, Robert N, and John R Hendon. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Sage publications, Third edition, Thousand Oaks, California 91320, 2017.
- 153-Lynn, Brigid M, and Nathaniel J Ratcliff. *Organizational Climate Annotated Bibliography: a United States Army research inst for the behavioral and social sciences*, 2018.
- 154-MA Saad, Abdelsalam, Fathi SM Omar, and Mohamed MB Elfallah. "The Impact of Incentives on the Performance Level of Nursing Staff in the Libyan Public Health Sector." *The Scientific Journal of University of Benghazi* (2020).
- 155-Madagamage, GT, BNF Warnakulasooriya, and HVA Wickramasuriya. "Factors Influencing Motivation to Transfer Training: An Empirical Study of a Government Sector Training Program in Sri Lanka." *Tropical Agricultural Research* 26.1 (2014): 12-25.
- 156-Mahardika, Harryadin, et al. "Predicting Consumers' Trial/Adoption of New Technology: Revisiting the Behavioral Expectations–Behavioral Intentions Debate." *The International Review of Retail, Distribution Consumer Research* 29.1 (2019): 99-117.
- 157-Mang'uui, Ndambo Stella, Maithya Paul, and Mwaura Kimani. "Effects of Availability of Teaching and Learning Resources on Teacher Performance in Public Secondary Schools in Kitui County, Kenya." *European Journal of Education Studies* 8.9 (2021): 249-272.
- 158-Manjenje, M, M Muhanga, *Journal of Co-operative, and Business Studies*. "Financial and Non-Financial Incentives Best Practices in Work Organisations: A

- Critical Review of Literature.", *Journal of Co-operative, and Business Studies*, 6.2 (2021).
- 159-Manyisa, Zodwa M, and Elsie J van Aswegen. "Factors Affecting Working Conditions in Public Hospitals: A Literature Review." *International journal of Africa nursing sciences* 6 (2017): 28-38.
- 160-MARAMOROSCH, KARL, et al. *A Climate of Success. Creating the Right Organizational Climate for High Performance* First edition ed.2007.
- 161-Marie, Attiea A, et al. "Effects of Financial and Non-Financial Performance Measures on Customers' Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in Uae.", *International Journal of Economics Finance*, 6.10 (2014): 201-213.
- 162-MARTÍNEZ-ARROYO, Jaime A, and Marco A , "Factors That Influence the Organizational Climate of a Higher Education Institution.", *Revista ESPACIOS*, 798 (2020): 1015.
- 163-Martins, Nico, and H Von der Ohe. "Organisational Climate Measurement-New and Emerging Dimensions During a Period of Transformation." *South African journal of labour relations* 27.3\_4 (2003): 41-59.
- 164- Martono, S, et al. "Remuneration Reward Management System as a Driven Factor of Employee Performance.", *International Journal of Business and Society*, 19 (2018).
- 165-Masetlwa, Nkube Eva,Edoun, EI *The Essence of Communication and Its Operationalisation on Managerial Effectiveness*. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management 2019. IEOM Society International.
- 166-Matias, Ana, and Luís Cardoso. "Formal and Informal Organizational Communication: Frameworking Its Roles and Purposes." *European Journal of Social Sciences Studies* 4.2 (2019): 178-187.
- 167-Matsoso, Mamorena Lucia, and Olumide Henrie Benedict. "Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century." *Journal of Economics* 7.2-3 (2016): 144-160.
- 168-Mbore, Clement Karani, Jane Sang, and Joyce Komen. "Management Control System, Organizational Processes and Institutional Performance of Technical Training Institutions in Kenya." *International Journal of Research in Business Social Science* 8.6 (2019): 229-239.
- 169-Mejalli, Romie. "Organizational Climate and Employee Engagement." thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy in Psychology, Walden University, 2020.
- 170-Mesimo-Ogunsanya, Esther Aina. "Organizational Support and Employees' Work-Life Quality." thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Business Administration, Walden University, 2017.
- 171-Minarni, Tri, Yetrie Ludang, and Yuni Erlina. "Persuasive and Educative Communication for the Prevention of Forest and Land Fires in Central Kalimantan." *International Journal of Management* 11.6 (2020).
- 172-Minbashrazgah, Morteza Maleki, Hooshmand Bagheri Garbollahg, and Maryam Kybernetes Varmaghani. "Brand-Specific Transactional Leadership: The Effects

- of Brand-Building Behaviors on Employee-Based Brand Equity in the Insurance Industry." *Insurance industry* (2021).
- 173-Mintzberg, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc, 1993.
- 174-Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. *Human Resource Management*. Fourteenth Edition ed. Kendallville in United States of America: Pearson Education Limited, 2016.
- 175-Moody, Kurtis G. "Motivation in the Workplace.", Seminar Research Paper, University of Wisconsin -Platteville. 2.021, (2021).
- 176-Moore, Andrew P, et al. *The Critical Role of Positive Incentives for Reducing Insider Threats*: carnegie-mellon univ pittsburgh pa pittsburgh United States, 2016.
- 177-Moran, E Thomas, and J Fredericks Volkwein. "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate." *Human relations* 45.1 (1992): 19-47.
- 178-Moslehpour, Massoud, et al. "Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees.", *Sustainability journal*, 11.1 (2019): 125.
- 179-Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. Pearson education Limited, Eleventh edition, United Kingdom, 2007.
- 180-Nanjundeswaraswamy, Terakanambi Shivashankar, and Devappa Renuka, Swamy. "Leadership Styles.", *Advances in management*, 7.2 (2014): 57.
- 181-Napoo, John L, and Richard Nyambati. "Effect of Change Effort in Raising Organizational Climate at the Kenya School of Government, Matuga Campus." *International Journal of Humanities and Social Science* .90-84 :(2020) 10.8 Print.
- 182-Nayar, KSB. "Differential Effects of Organizational Climate and Size on Job Satisfaction and Role Stress." (2005).
- 183-Ng, Hee Song, and Daisy Mui Hung Kee. "Organisational Success: Explaining the Role of Key Intangible Performance Indicators (Kips)." *Asian Business and Management Practices: Trends and Global Considerations*. IGI Global, 2015. 120-137.
- 184-Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. E-Content Generic Vendor, SAGE Publications, Inc, Seventh Edition, United States of America, 2016.
- 185-Nurlina, N. "Examining Linkage between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance.", *J Golden Ratio of Human Resource Management*, 2.2 (2022): 108-122.
- 186-Obeng, Anthony Frank, et al. "Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support." *International Journal of Human Resource Studies* 10.3 (2020): 238262-62.
- 187-Okoya, Olajumoke. "Organisational Climate and Performance: A Case Study of Nigerian High Growth Smes.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, University of East London, 2013.

- 188-Omer, Soran K . "The Effect of Financial Incentives on Academic Publications: A Case Study of Academic Research Publications of Koya University.", *Review of International Geographical Education Online*, 11.10 (2021): 2290-97.
- 189-Ovwhigo, BO "Role Perception and Performance of Agricultural Extension Agents in Maize Marketing in Delta State, Nigeria." *Journal of Biology, Agriculture Healthcare* 5.15 (2015): 7-13.
- 190-*Knowledge Creation in Ijvs: The Mediating Role of Formal and Informal Communication*. Academy of Management Proceedings. 2016. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- 191-Pauta, Verónica Andrea Toapanta, Rigoberto Elidio Gómez Cárdenas, and Ricardo Enrique Vera Calderón. "Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes De Las Instituciones Educativas Grado Bachiller: Caso Colegio Quito." *Revista Conrado* 16.S 1 (2020): 150-156.
- 192-Penning de Vries, Julia, and Eva Knies. "'I Expected More from You": The Effect of Expectation-Disconfirmation on Employees' Satisfaction with Supervisory Support." *Review of Public Personnel Administration* (2022): 1-27.
- 193-Periman, William C. "The Relationship of Working Memory to Job Performance and Innovation with Stress and Effort as Moderators.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Oklahoma State University, 2016.
- 194-Plachy, Roger J, and Sandra J Plachy. *Performance Management Getting Results from Your Performance Planning and Appraisal System*. AMACOM, a division of American Management Association, New York, NY, 2021.
- 195-Podolny, Joel M, and Morten T . "How Apple Is Organized for Innovation.", *J Harvard Business Review* Hansen, 98.6 (2020): 86-95.
- 196-Preite, Francesca Dello "Turnover and School Management: Effects on the Organizational Climate." *Journal of Educational, Cultural Psychological Studies*.11 (2015): 293-305.
- 197-Prestia, Angela S "Informal Communication:: Coexisting with the Grapevine." *Nurse Leader* 19.5 (2021): 489-492.
- 198-Pulakos, Elaine Diane. *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. Alexandria, VA, United States of America: SHRM foundation 2004.
- 199-Purwanto, Agus, "The Influence of Leadership Style on Innovation Capabilities of Islamic School Teachers in Organizational Learning Perspective During Covid-19 Pandemic." , *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, J Available at SSRN 3986847, (2021).
- 200-Pyzdek, Thomas, and Paul Keller. *Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence*. McGraw-Hill Education, 2013.
- 201-Qader, Abdulkhaleq Nader , *Studies of Applied Economics*. "The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction", *Studies of Applied Economics*.(2021)39.7 .
- 202-Ratia, Lineo Rosina, and Sule Erdem Tuzlukaya. "The Relationship of the Dimensions of Job Satisfaction to Job Performance: A Case Study of a

- Multinational Company in Lesotho." *Journal of Research in Emerging Markets* 1.3 (2019): 8-19.
- 203-Raza, Ali, Wan Shakizah Wan Mohd Noor, and Muhammad Fareed. "Mediating the Role of Employee Willingness to Perform between Career Choice and Employee Effectiveness (Case Study in Public Sector Universities of Pakistan)." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11.1 (2020): 373-389.
- 204-Raza, Syed Ahmad. "Relationship between Organizational Climate and Performance of Teachers in Public and Private Colleges of Punjab." University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah Arid ..., 2010. Print.
- 205-Raza, Syed Ahmad "Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab." *Journal of College Teaching Learning* 7.10 (2010).
- 206-Rehman, Muhammad Safdar. "Impact of Job Analysis on Job Performance: A Study of Public Sector Organizations of Pakistan." A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences, NATIONAL UNIVERSITY OF MODERN LANGUAGES ISLAMABAD, 2009.
- 207-Reynolds, Cynthia Ann. "Perceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction among Full-Time and Part-Time Community College Faculty ".A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Education, University of Florida, 2006.
- 208-Riggle, Robert J. "*The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes*". A thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, Department of Marketing, University of South Florida, 2007.
- 209-Riyanto, Dicky Wisnu Usdek, et al. "The Impact of Financial Incentives, Non-Financial Incentives, Work Motivation on Job Satisfaction of Millennial Employees of Private Banking Sector.", *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 5.4 (2021): 1463-1472.
- 210-Roch, Geneviève" .Impact Du Climat Organisationnel Sur Le Façonnement Des Pratiques Relationnelles De Soin Et La Satisfaction Professionnelle D'infirmières Soignantes En Milieu Hospitalier.", Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Docteur (Ph.D.) en sciences infirmières, Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, Canada, (2008).
- 211-Roze, Janis, and Jana Roze. "Humor as Indirect Influence Management Tool." *Journal of Business Management*.8 (2014).
- 212-Rukmana, Haris Dwi, Sopiah M Pd MM, and Elfia Nora SE. "The Impact of Organization Communication on Employee Performance through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung 'East Jawa, Indonesia." *KnE Social Sciences* (2018): 211–227.
- 213-Salah, Ali Atallah, and Manal Abdulrahman Al-Attili. "The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 9.1 (2019): 56-68.
- 214-Saleem, Muhammad, and Narina Perveen. "The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private

- Organizations in Gilgit-Baltistan." *ournal of Business Management Sciences* 5.4 .44-139 :(2017).
- 215-Samsonowa, Tatjana. *Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the Ict Industry*. Germany: Springer Science & Business Media, 2011.
- 216-Scandura, Terri A. "*Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*". Sage publications, Thousand Oaks, California 91320, 2017.
- 217-Schneider, Benjamin, Mark G Ehrhart, and William H , "Organizational Climate and Culture.", *Annual review of psychology Macey*, 64 (2013): 361-388.
- 218-Schulte, Mathis, et al. "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance.", *Journal of applied psychology*, 94.3 (2009): 618.
- 219-Schwepker Jr, Charles H, and Christina K Dimitriou, "Using Ethical Leadership to Reduce Job Stress and Improve Performance Quality in the Hospitality Industry.", *International Journal of Hospitality Management*. 94 (2021): 102860.
- 220-Sedky, Ahmed M. "The Relationship between Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Styles and Small Business Sustainability.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in Business Administration, Walden University, 2021.
- 221-Sepdiningtyas, R, and C Budi Santoso. "The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Co-Workers Support as a Moderating Variable". *Review of Integrative Business and Economics*, 6 (4), 6 (4) (2017): 285–305.
- 222-Shah, Syed Mir Muhammad, et al. "The Relationship between Leadership Styles and Job Performance: The Role of Work Engagement as a Mediator." *International Journal of Social Studies* 2.10 (2016): 242-53.
- 223-Sharma, Balkishan "A Focus on Reliability in Developmental Research through Cronbach's Alpha among Medical, Dental and Paramedical Professionals." *Asian Pacific Journal of Health Sciences* 3.4 (2016): 271-278.
- 224-Shen, Zhifeng, et al. "The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data." *Sustainability* 14.6 (2022): 3330.
- 225-Shin, Yuhung, Eun Ju Lee, and Won-Moo Hur. "Supervisor Incivility, Job Insecurity, and Service Performance among Flight Attendants: The Buffering Role of Co-Worker Support." *Current Issues in Tourism* 25.6 (2022): 901-918.
- 226-Shintri, S, and S Bharamanaikar. "A Theoretical Study on Evolution of Organisational Climate, Theories and Dimensions." *International journal of science technology and management* 6.3 (2017): 652-658.
- 227-Shukla, Ashu, and Kulwant Kumar Sharma. "Importance of Competencies in Performance Evaluation of Indian Civil Servants." *International Journal of Advances in Engineering and Management* 2.6 (2020): 670-679.
- 228-Silitonga, P Eddy Sanusi, Djoko Setyo Widodo, and Hapzi Ali. "Analysis of the Effect of Organizational Commitment on Organizational Performance in Mediation of Job Satisfaction (Study on Bekasi City Government)." *International Journal of Economic Research* 14.8 (2017): 75-90.

- 229-Sims, Cynthia, Angela Carter, and Arelis Moore De Peralta, "Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty A Study of a Gender Equity Leadership Development Program.", *Human Resource Development Quarterly*, 32.1 (2021): 55-75.
- 230- Singh, Rajesh Kumar "Co-Relational Study between Organizational Climate and Job Performance of Private School Teachers." *Turkish Journal of Computer Mathematics Education* 12.5 (2021): 1673-1675.
- 231-Sinnott, Amy E. "Library Assessment Practices in North Carolina Public Libraries: What Are They Measuring and How Are They Measuring It?". Chapel Hill, North Carolina, 2011.
- 232-Sopiah, S "The Relationship between Performance Appraisal and Job Performance." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6.6 (2016): 104-115.
- 233-Spruill, Edric L. "A Correlational Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: A Case Study." thesis submitted as part of the requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 2008.
- 234-Steiger, Jen S, et al. "An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations.", *International Journal of Business Management*, 9.6 (2014): 43.
- 235-Strømholm, Tonje, et al. "Psychosocial Working Conditions and Sickness Absence in a General Population." *Journal of Occupational Environmental Medicine* 57.4 (2.92-386):(2015).
- 236-Sukardi, Sukardi "Communication in Success Learning in School." *Elementary School Teacher* 1.1 (2018).
- 237-Sunarsih, Nenah, "Influence of Organizational Climate, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance." *Review of Integrative Business and Economics Research* 6.1 (2017): 262.
- 238-Tan, Ping, *Management Inspiration of Adopting Positive and Negative Incentives in Class Management*. 7th International Conference on Education Management, Information and Mechanical Engineering (EMIM 2017). 2017. Atlantis Press.
- 239-Terzić, Emina "The Significance of Vertical and Horizontal Communication for Business Effectiveness in Sports Organisations.", *international scientific journal of kinesiology*, 11.1 (2018)110-118.
- 240-Theorell, Töres, et al. "A Systematic Review Including Meta-Analysis of Work Environment and Depressive Symptoms." *BMC public health* 15.1 (2015): 1-14.
- 241-Thomas, Olajide Olubayo, "Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State.", *NG-Journal of Social Development*, 5.1 (2015): 96-104.
- 242-Titisari, Purnamie, Arnis Budi Susanto, and Iranda Swastika. "Organisational and Individual Linkages on Employee Performance: A Case Study on State-Owned Enterprises in Indonesia." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11.2 (2020).

- 243-Trost, Armin. "The End of Performance Appraisal. Management for Professionals", Springer International Publishing, 1 ed. Switzerland, 2017.
- 244-Tustin, CM "A Consensus Approach to the Measurement of Organisational Climate." *SA Journal of Industrial Psychology* 19.1 (1993): 1-4.
- 245-Tynes, Tore, et al. "Physical Working Conditions as Covered in European Monitoring Questionnaires." *BMC Public Health* 17.1 (2017): 1-9.
- 246-Uchegbu-Basil, Chidinma, and Grace Amadi. "Influence of School Climate on Teachers Productivity for Sustainable Development in Public Secondary Schools in Imo State." *Journal of School of Arts and Social Sciences JOSASS* 8.1 (2020): 163-168.
- 247-Uzun, Tefvik, Güven Özdem, and Policy Studies. "The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Teachers' Perceptions of Supervisor Support and Job Performances." *International Journal of Educational Administration* 9.7 (2017): 84-90.
- 248-Valldeneu, Marc, Elisenda Tarrats, and Xavier Ferràs, "Leadership Styles and Organizational Outcomes: A Study across International Hubs.", *Organization Development Journal*, 39.1 (2021): 13-22.
- 249-Van Iddekinge, Chad H, et al. "Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review." *Journal of Management* 49.1 (2023): 125-157.
- 250-Van Yperen, Nico W, and Edward Orehek. "Achievement Goals in the Workplace: Conceptualization, Prevalence, Profiles, and Outcomes." *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71-79.
- 251-Van Yperen, Nico W, Orehek, Edward , " Achievement Goals in the Workplace: Conceptualization, Prevalence, Profiles, and Outcomes." *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71-79.
- 252-Verbeke, Willem, Marco Volgering ,and Marco,"Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture.", *Journal of Management Studies* Hussels., 35.3 (1998): 303-329.
- 253-Viererbl, Benno, Nora Denner, and Thomas Koch. "'You Don't Meet Anybody When Walking from the Living Room to the Kitchen': Informal Communication During Remote Work." *Journal of Communication Management*.ahead-of-print (2022).
- 254-Villamizar Reyes, Milena Margarita, and Delio Ignacio Castañeda Zapata. "Relation between Organizational Climate and Its Dimensions and Knowledge-Sharing Behavior among Knowledge Workers." *International Journal of Psychological Research* 7.2 (2014): 64-75.
- 255-Wallace, J Craig, et al. "Change the Referent? A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate.", *Journal of Management*, 42.4 (2016): 838-861.
- 256-benjamin schneider & Karen M. Barbera. "The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture" Oxford University Press, United States of America, 2016.
- 257-Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. Cengage Learning Canada Inc, 2015.

- 258-Eberl JK, Drews P. Digital Leadership–Mountain or molehill? A literature review. *Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*. 2021:223-237.
- 259-Oberer B, Erkollar A. Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*. 2018;10(01):27-40.
- 260-Woodard, Qiana. "Understanding the Implications of Organizational Culture and Organizational Structure for the Role of the Chief Diversity Officer in Higher Education.", thesis submitted as part of the requirements for obtaining a doctorate in philosophy, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2014. Print.
- 261-Wudarzewski, Grzegorz, "Multidimensional Organizational Climate Measurement Inventory Mocmi: Verification of Author's Climate Model and Validation and Validation of the Tool.", *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, (2019).
- 262-Yahyagil, Mehmet Y, and MY Yahyagil. "The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation." *Journal of Business Administration* 33.1 (2004): 69-98.
- 263-YOUSFI, D Kamal. "Organizational Energy as a Mediator of the Relationship between Modern Leadership Styles & Employees Performance." *Strategy and Development Review* 09 (2019): p 184 - 202.
- 264-Yuliansyah, Yuliansyah, and Mohd Shahril Ahmad Razimi. "Non-Financial Performance Measures and Managerial Performance: The Mediation Role of Innovation in an Indonesian Stock Exchange-Listed Organization." *Problems Perspectives in Management* 13.4 (2015): 135-145.
- 265-Yusuf, Ria Mardiana "The Effect of Employee Ability, Hospital's Ethic and Leadership on Job Satisfaction through Employee Commitment: A Study on an Indonesian Type a Government Hospital." *Journal of Management Development* (2018).
- 266-Zaim, Halil, Ahmet Demir, and Taylan Budur, "Ethical Leadership, Effectiveness and Team Performance: An Islamic Perspective.", *Middle East Journal of Management*., 8.1 (2021): 42-66.
- 267-Zeb, Ali, et al. "The Interplay between Supervisor Support and Job Performance: Implications of Social Exchange and Social Learning Theories." *Journal of Applied Research in Higher Education* ,15.2 (2023): 429-448.
- 268-Zhong, Lifeng, Sandy J Wayne, and Robert C Liden. "Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation." *Journal of Organizational Behavior* 37.6 (2016): 823-844.
- 269-Zhong L. Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development, Exchange*. 2017;10(1):3

الملاحق

الملاحق 01: استمارة الإمتحان للتحكيم مع قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإمتحان

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال



## استمارة امتحان للتحكيم

سيدي، سيديتي، تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الامتحان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها تحت عنوان " أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية " لإنجاز أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال ، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، كما أؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية وإجاباتكم الواردة في هذا الامتحان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى لغرض البحث العلمي. شاكراً حسن تعاونكم.

بهاز حمزة :

الهاتف: 0661.47.27.72

البريد الإلكتروني: bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz



					02	تم شرح سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي بوضوح.
					03	تعاني إجراءات العمل في بعض الأحيان من نقص التخطيط والتنظيم.
					04	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام و واجبات وظائفهم
					05	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.
<b>02: النمط القيادي</b>						
					06	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.
					07	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
					08	يقدم المسؤول المباشر للعاملين المساعدة والدعم.
					09	يساعد المسؤول المباشر العاملين الجدد على التعرف على مجال عملهم والمؤسسة عامة.
					10	أنت راض بشكل عام عن أسلوب القيادة في المؤسسة.
<b>03: المكافأة</b>						
					11	لدى المؤسسة نظام ترقية يساعد أفضل العمال لنيل المراتب العليا.
					12	نظام المكافآت في المؤسسة يُقدر نتائج إنجاز الأعمال المسندة
					13	المكافآت والتشجيعات المتحصل عليها في المؤسسة تفوق الانتقادات والمساءلات.
					14	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز عاملها.
					15	في المؤسسة يكافأ العاملون بما يتناسب مع أداء عملهم.
<b>04: الدفاء</b>						
					16	يسود أجواء ودية بين العاملين في المؤسسة.
					17	تتميز هذه المؤسسة بمناخ عمل مريح وهادئ.
					18	يميل العاملون في هذه المؤسسة إلى يكونوا هادئين ومعزولين تجاه بعضهم البعض.
					19	هناك كثير من الدفاء في العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.
					20	علاقة العاملين مع بعضهم تتعدى مجال العمل.
<b>05: الدعم</b>						
					21	يحصل العامل على كثير من التعاطف من المسؤولين في حالة الخطأ.
					22	تبذل الإدارة جهداً للتحدث مع العاملين حول تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة.
					23	العاملون في المؤسسة يثقون ببعض البعض.
المقترحات	الوضوح		الملاءمة		العبءات	
	واضح	غير	ملائم	غ ملائم		

	واضح				
24					عند المهام الصعبة يمكنك الاعتماد على مساعدة من مسؤولك المباشر أو من زملائك.
25					تركز سياسة الإدارة على العامل البشري و كيف يشعر و يحس داخل المؤسسة.
06:الاتصال					
26					يتم استخدام أحدث الوسائل للاتصالات لنقل المعلومات.
27					يتلقى العاملون كل المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.
28					هناك تنسيق جيد ومتعاون بين مختلف الأقسام والمصالح.
29					الاتصالات بين العاملين على كافة المستويات سريعة .
30					تعطي الإدارة العاملين فكرة ورؤية واضحة لتوجه المؤسسة.
المحور الثالث: الأداء الوظيفي					
31					تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
32					يتلقى العامل ردود فعل تساعد في تحسين أدائه.
33					تقييمات أداء العاملين عادلة وملائمة.
34					يتم ترقية العاملين بناء على أدائهم.
35					يحرص العاملون في المؤسسة على أداء أعمالهم بأسرع وقت
36					يسعى العاملون دائما لزيادة حجم العمل الذي يقدمونه.
37					يتواصل العاملون ويتشاورون فيما بينهم لأداء العمل بكفاءة.
38					تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
39					يوجد الدعم الكافي من إدارة المؤسسة لتحسين مستوى الأداء
40					تساهم الإدارة في تحسين دقة الأعمال المنجزة.

شكرا على حسن تعاونكم

## الملاحق رقم 02: قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	هتهات المهدي	01
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان	02
جامعة غرداية	أستاذة التعليم العالي	لعمور رميلة	04
جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	خنيش يوسف	05
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	سعداوي فريد	06
جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	مختاري سعد الله	07
جامعة أدرار	محاضر.ا	بروكي عبد الرحمان	08
جامعة ورقلة	محاضر.ا	حجاج مراد	09

الملحق رقم 03: استمارة الإستبيان بعد التحكيم

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

سيدي، سيدي، تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها تحت عنوان " أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية " لإنجاز أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال ، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، كما أؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية وإجاباتكم الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى البحث العلمي. شاكراً حسن تعاونكم.

بهاز حمزة :

الهاتف: 0661.47.27.72

البريد الإلكتروني: bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس		ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر		أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>
		من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	فوق 50 سنة <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي		ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي تدرج <input type="checkbox"/>
		جامعي ما بعد التدرج <input type="checkbox"/>	
سنوات الأقدمية		5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
		من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المعبرة عن رأيكم لكل عبارة مقابلة لها:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>01: الهيكل التنظيمي</b>						
01	المسؤوليات والعلاقات الوظيفية محددة و مضبوطة بين العاملين بحيث لا يوجد هناك تداخل في المهام والوظائف.					
02	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرونة في انسيابية القرارات بين المستويات الإدارية.					
03	هناك توافق و انسجام بين الهيكل التنظيمي المعتمد و خصوصية نشاط المؤسسة .					
04	الهيكل التنظيمي المعتمد يتصف بالمرونة و يساهم في تبسيط قواعد وإجراءات العمل.					
05	هناك تدفق تسلسلي للتعليمات و التوجيهات مما يساعد في التوجيه السليم للعاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.					
<b>02: القيادة والإشراف</b>						
06	يحظى العاملون بالاهتمام والمساندة من المسؤول المباشر .					
07	توجد علاقة ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.					
08	غالبًا ما يمنح العامل فرصة من طرف المسؤول المباشر للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بوظيفته.					

رقم	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09					دوما يرافق المسؤول المباشر العاملين الجدد للتعرف على مجال عملهم.
10					عموما أنت راض ومقتنع بالأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة.
<b>03: نظام الحوافز</b>					
11					تشعر بعدالة إجراءات الترقية في المؤسسة .
12					نظام المكافآت في المؤسسة يُقدر نتائج إنجاز الأعمال المسندة.
13					المكافآت والتشجيعات المتحصل عليها في المؤسسة تفوق الانتقادات والمساءلات.
14					سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز عاملها.
15					تعمل الإدارة على منح العاملين مكافآت تشجيعية إضافية.
<b>04: إجراءات وظروف العمل</b>					
16					ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة.
17					تتيح إجراءات العمل لجميع العاملين الحصول على الإجازات والمزايا الوظيفية.
18					بيئة العمل المادية من مكاتب وإضاءة وتهوية... الخ مناسبة.
19					تتوفر بالعمل إجراءات امن وسلامة ملائمة.
20					توفر بيئة العمل بالمؤسسة للعاملين الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
<b>5: الدعم</b>					
21					يحصل العامل على كثير من التعاطف من المسؤولين في حالة الخطأ.
22					تعمل الإدارة على مرافقة العاملين للتحدث عن تطلعاتهم المهنية داخل المؤسسة.
23					محيط العمل داخل المؤسسة تسوده روح التضامن و التآزر بين جميع العاملين.
24					عند المهام الصعبة يمكنك الإعتماد على مساعدة من مسؤولك المباشر أو من زملائك.

					دوما تحاول المؤسسة فهم و تقدير شعور العاملين.	25
<b>6-الاتصال</b>						
					تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتكنولوجيا للاتصالات لنقل المعلومات بين العاملين بها.	26
					يتلقى العاملون بالمؤسسة كل المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.	27
					يوجد تنسيق جيد بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.	28
					تتدفق المعلومات بشكل سريع وفي الوقت المناسب بين مختلف المستويات والعاملين.	29
					تعطي الإدارة العاملين فكرة ورؤية واضحة لتوجه المؤسسة.	30
					<b>العبارات</b>	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المحور الثالث: الأداء الوظيفي</b>						
					يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة	31
					يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكارك مع الآخرين.	32
					يملك العاملون بالمؤسسة قدرة كبيرة للتكيف مع حالات العمل الطارئة.	33
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين في عملية التسيير واتخاذ القرارات.	34
					توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للعاملين لتحسين مستوى الأداء.	35
					تعتمد المؤسسة على نظام الرقابة لتقييم وتحسين أداء العاملين.	36
					عند مواجهة الصعوبات تتلقى الدعم الكافي من طرف المسؤولين مما يساعدك على تحسين أدائك.	37
					يحرص العاملون على التخطيط الجيد لأعمالهم قبل البدء فيها.	38
					يحرص العاملون في المؤسسة على أداء أعمالهم في وقت قياسي.	39
					هناك تنسيق و تشاور بين العاملين لأداء المهام المسندة بإتقان و كفاءة.	40

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 04: نتائج معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل

```
Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = qalpha)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd
0.95      0.95      0.97      0.31  18 0.0067  3.6 0.54
median_r
```

الملحق رقم 05: نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل المحاور

```
> calpha= scoreItems(mlist , qalpha)
> calpha$alpha
      allquest  o.climat  o.struct  leader  support
alpha 0.9461591 0.9310531 0.7484477 0.7896844 0.8105843
      insent.s  p.cond.j.p  commu  job.p
alpha 0.7277906 0.7245821 0.8468715 0.8722537
>
```

الملحق رقم 06: نتائج اختبارات اعتدالية توزيع البيانات للمناخ التنظيمي

```
> ks.test(O.climate, "pnorm")

One-sample Kolmogorov-Smirnov test

data:  O.climate
D = 0.050425, p-value = 0.8904
alternative hypothesis: two-sided
```

الملحق رقم 07- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعء الهيكل التنظيمي

```
> ks.test(O.structure, "pnorm")

One-sample Kolmogorov-Smirnov test

data: O.structure
D = 0.065417, p-value = 0.6245
alternative hypothesis: two-sided
```

الملحق رقم 08- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعء القيادة والإشراف

```
> ks.test(Leadership, "pnorm")

One-sample Kolmogorov-Smirnov test

data: Leadership
D = 0.049605, p-value = 0.9014
alternative hypothesis: two-sided
```

الملحق رقم 09- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعء نظام الحوافز

```
One-sample Kolmogorov-Smirnov test

data: insentive
D = 0.074971, p-value = 0.4482
alternative hypothesis: two-sided
```

الملحق رقم 10- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعء إجراءات وظروف العمل

```
One-sample Kolmogorov-Smirnov test

data: p.c.job
D = 0.048864, p-value = 0.9109
alternative hypothesis: two-sided
```

الملاحق رقم 11- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده الدعم

```
One-sample Kolmogorov-Smirnov test
data: support
D = 0.043408, p-value = 0.9648
alternative hypothesis: two-sided
```

الملاحق رقم 12- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لبعده الاتصال

```
> ks.test(communit, "pnorm")
One-sample Kolmogorov-Smirnov test
data: communit
D = 0.052952, p-value = 0.853
alternative hypothesis: two-sided
```

الملاحق رقم 13- نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات لمحور الاتصال الأداء الوظيفي

```
>
> ks.test(job.perform, "pnorm")
One-sample Kolmogorov-Smirnov test
data: job.perform
D = 0.054906, p-value = 0.821
alternative hypothesis: two-sided
```

الملاحق رقم 14: نتائج توزيع العينة حسب متغير الجنس

Total Observations in Table: 132

	أنثى	ذكر
	100	32
	75.76%	24.24%

الملحق رقم 15: نتائج توزيع العينة حسب متغير العمر

أقل من 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
15	43	61	13
11.4%	32.6%	46.2%	9.8%

الملحق رقم 16: نتائج توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

Cell Contents

	جامعي ما بعد التدرج	جامعي تدرج
ثانوي	20	77
	15.2%	58.3%

Total Observations in Table: 132

الملحق رقم 17: نتائج توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

Cell Contents

	Count	Row Percent
Total Observations in Table: 132		
أكثر من 15 سنة i	22	16.7%
من 6 إلى 10 سنوات i	38	28.8%
من 11 إلى 15 سنة i	39	29.5%
خمسة سنوات فأقل		

الملحق رقم 18: نتائج اختبار t لاختبار معنوية محور المناخ التنظيمي

```

one sample t-test

data: qtest$المناخ_التنظيمي
t = 11.307, df = 131, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 3
95 percent confidence interval:
 3.451482 3.642963
sample estimates:
mean of x
 3.547222
    
```

الملحق رقم 19- نتائج اختبار t لاختبار معنوية محور الأداء الوظيفي

## One sample t-test

```

data: qcorre$الأداء_الوظيفي
t = 10.725, df = 131, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 3
95 percent confidence interval:
 3.456585 3.663112
sample estimates:
mean of x
 3.559848

```

الملحق رقم 20: نتائج اختبار الانحدار البسيط

```

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.27630 -0.23506  0.06331  0.24708  0.97695

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      0.79578    0.23482    3.389 0.000929
qtest$2 > 11.914    0.06541    0.77922 1.1e-16

(Intercept)      ***
qtest$المناخ_التنظيمي ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4163 on 130 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5219,    Adjusted R-squared:  0.5183
F-statistic: 141.9 on 1 and 130 DF,  p-value: < 2.2e-16

```

الملحق رقم 20: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

```

Coefficients:
              Estimate Std. Error
(Intercept)  0.864663    0.236669
correl$o.struct  0.046001    0.091108
correl$leader   0.090428    0.078417
correl$insentiv.s 0.011655    0.060921
correl$p.cond.job -0.003846    0.074725
correl$support   0.203343    0.069444
correl$communic  0.408243    0.064218

              t value Pr(>|t|)
(Intercept)   3.653 0.000379 ***
correl$o.struct  0.505 0.614518
correl$leader   1.153 0.251043
correl$insentiv.s 0.191 0.848595
correl$p.cond.job -0.051 0.959034
correl$support   2.928 0.004053 **
correl$communic  6.357 3.51e-09 ***
---
Signif. codes:
  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.'
  0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3924 on 125 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5915,    Adjusted R-squared:  0.5719
F-statistic: 30.17 on 6 and 125 DF,  p-value: < 2.2e-16

```

الملحق رقم 22: نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي

```

> summary(fn1regmodel)

Call:
lm(formula = lreg$aداء_الوظيفي ~ lreg$القيادة + lreg$الدعم +
  lreg$الاتصال)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.18072 -0.19780  0.04589  0.22765  1.01759

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.90897    0.20863   4.357 2.68e-05 ***
lreg$0.0673  1.845    0.06258   0.11548 القيادة .
lreg$0.0011  3.340    0.06309   0.21074 الدعم **
lreg$2.66 7.737    0.05393   0.41726 الاتصال e-12 ***
---
Signif. codes:
  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3882 on 128 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5905,    Adjusted R-squared:  0.5809
F-statistic: 61.53 on 3 and 128 DF,  p-value: < 2.2e-16

```

الملحق رقم 23: نتائج اختبار الفروقات تبعا للخصائص الديمغرافية

1- (الجنس)

```

Two Sample t-test

data: anovatest$الاداء_الوظيفي by anovatest$الجنس
t = -0.39997, df = 130, p-value = 0.6898
alternative hypothesis: true difference in means between group
1 and group 2 is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-0.2906285  0.1928785
sample estimates:
mean in group 1 mean in group 2
      3.548000      3.596875
    
```

2- العمر

```

              Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
mage          3    1.25   0.4181   1.167  0.325
Residuals    128   45.86   0.3583
>
    
```

3- المستوى التعليمي

```

              Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
mlevl         2    0.34   0.1717   0.474  0.624
Residuals    129   46.77   0.3626
    
```

4- سنوات الأقدمية

```

              Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
mexper         3    4.68   1.5584   4.7 0.0038 **
Residuals    128   42.44   0.3316
---
Signif. codes:
0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
    
```

## الملحق رقم 24: نتائج الاختبارات البعدية Post hoc لمتغير سنوات الأقدمية

```

> library(DescTools)
> ScheffeTest(an_exper)

Posthoc multiple comparisons of means: Scheffe Test
95% family-wise confidence level

$mexper

```

	diff	lwr.ci	upr.ci	pval
for 6 to 10 year-less 5 year	0.11244019	-0.3245987	0.54947910	0.9118
for 11 to 15 year-less 5 year	-0.07109557	-0.5060752	0.36388403	0.9751
upper 15 year-less 5 year	-0.38787879	-0.8368936	0.06113601	0.1178
for 11 to 15 year-for 6 to 10 year	-0.18353576	-0.5553867	0.18831517	0.5833
upper 15 year-for 6 to 10 year	-0.50031898	-0.8884944	-0.11214357	0.0053 **
upper 15 year-for 11 to 15 year	-0.31678322	-0.7026386	0.06907219	0.1499