

جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال إستراتيجية  
من إعداد الطالب: بلعربي جيلالي  
بغنوان:

# أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

- دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغارداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 28/ 09/ 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: خنيش يوسف      أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية رئيسا

الأستاذ: بهاز جيلالي      أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية مشرفا

الأستاذة: عجيلة حنان      أستاذة مساعدة من الدرجة (أ) جامعة غارداية مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018



جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال إستراتيجية  
من إعداد الطالب: بلعربي جيلالي  
بغنوان:

# أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

- دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغارداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 28/ 09/ 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: خنيش يوسف      أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية رئيسا

الأستاذ: بهاز جيلالي      أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية مشرفا

الأستاذة: عجيلة حنان      أستاذة مساعدة من الدرجة (أ) جامعة غارداية مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)  
صدق الله العظيم

والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

## الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي  
سمر الليالي وتعب الأيام وخلال مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكى سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والمناجى الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي  
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي إلى أخواني وأخواني وجميع أفراد عائلتي

إلى أصدقائي وأحبائي الذي نوروا دربي بأناملهم ويعجز اللسان عن وصفه حالهم

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدأ بيد ونحن نقطف  
زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر ومبارات من أسمي وأجلى عبارات في العلم إلى من  
صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

بلعربي جيلالي

# كلمة الشكر والتقدير

بسم الله وكفى والصلاة على العبيد المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل النعم، بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على نبيه الكريم

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافتموه "

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذنا المشرف الأستاذ بهاز جيلالي الذي كان خير مشرف ومعين .

كما أتقدم بتشكراتي واحتراماتي لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة غارداية وبالأخص أساتذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث.

الى كل من مدد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

✓ وفي الأخير نحتسب هذا العمل إلى الله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية، وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، ثم ثانياً إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع الاستبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية قصد قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** مناخ مقبول، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول.
- عدم وجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أما أهم ما أوصت به الدراسة هو:

- ✓ ضرورة أن تولي مؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** الاهتمام الكاف بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير يساهم في التأثير في الأداء الوظيفي مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ✓ ضرورة توفير جو عمل محبب للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأعمال والقيام بها على أكمل وجه.
- الكلمات المفتاحية: المناخ، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء.

## **Abstract**

The objective of this study is to study the effect of the organizational climate on the performance of the Algerian company for the manufacture of helical pipes in Ghardaia. In order to arrive at the objective of the study, the theoretical concepts of the organizational climate and functional performance were first reviewed and the relationship between them. Basic study variables to measure the impact of the organizational climate on the performance of the institution in question, the study reached a number of results, the most important of which are:

- The organizational climate prevailing in the Alphapipe Pipeline is favorable. Most of the organizational averages of the organizational climate are of medium size.
- There was no statistically significant effect of the organizational climate on the function of the spiral pipe company alphapipe at the level of significance.
- There were no statistically significant differences in the attitudes of the respondents at the Alphapipe Corporation about the level of the organizational climate due to the demographic variables.

The most important recommendations of the study are:

- The Alphapipe Corporation should pay sufficient attention to the organizational climate in all its components and components as it is a variable that contributes to the impact on the job performance, which helps in achieving the objectives of the institution.
- The need to provide a work environment that is attractive to the employees, which leads to the improvement of business and to do it to the fullest.





قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وعرافان
V	الملخص
أ-خ	المقدمة
31-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
25-3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
15-3	المطلب الأول: المناخ التنظيمي
5-3	الفرع الأول: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي
4-3	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي
5-4	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
8-5	الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه
6-5	أولاً: أهمية المناخ التنظيمي
8-6	ثانياً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
11-8	الفرع الثالث: أنواع وعناصر المناخ التنظيمي
9-8	أولاً: أنواع المناخ التنظيمي
11-9	ثانياً: عناصر المناخ التنظيمي
15-13	الفرع الرابع: أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي
13	أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي
15-14	ثانياً: نماذج المناخ التنظيمي
23-16	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
17-16	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
18-17	الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
17	أولاً: عناصر الأداء الوظيفي
18-17	ثانياً: محددات الأداء الوظيفي
19-18	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

21-20	الفرع الرابع: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
20	أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
20	ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
21	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
23-21	الفرع الخامس: معوقات وأساليب عملية تقييم الأداء الوظيفي
22-21	أولاً: أساليب عملية تقييم الأداء الوظيفي
23-22	ثانياً: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي
25-23	المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي
30-26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27-26	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
28-27	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
30-28	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي و بالأداء الوظيفي
30	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات
31	خلاصة الفصل
33-75	الفصل الثاني: دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغرداية
33	تمهيد
44-34	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية
36-34	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة وتعريفها
40-36	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية وأهدافها
43-47	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

75 -47	المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الدراسة
45-47	المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
45-47	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات
47-45	الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية
49-47	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
49-48	الفرع الأول: صدق الاستبانة الظاهري
49	الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة
49-75	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50-63	الفرع الأول: نتائج الدراسة
52-50	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
75-52	الفرع الثالث: إثبات فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
79	قائمة المراجع
81	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	1. II
50	أوزان البدائل	2.II
52	نتائج معامل الثبات والصدق	3.II
53	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	4.II
53	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	5.II
54	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6.II
54	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	7.II
55	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8.II
56	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي	9.II
58	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال	10.II
59	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	11.II
60	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز	12.II
61	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القيادة	13.II
62	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة العمل	14.II
63	اتجاهات المبحوثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده	15.II
64	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الجهد	16.II
64	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القدرات	17.II
65	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد إدراك الدور	18.II

66	اتجاهات المبحوثين حول الأداء الوظيفي ومختلف أبعاده	19.II
67	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد أثر المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي .	20.II
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي .	21.II
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي .	22.II
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الأداء الوظيفي.	23.II
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة على مستوى الأداء الوظيفي	24.II
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	25.II
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر طبيعة العمل على مستوى الأداء الوظيفي	26.II
73	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب الجنس	27.II
74	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب العمر.	28.II
74	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي.	29.II
75	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المستوى الوظيفي.	30.II
75	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة.	31.II

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	1. I
12	العناصر المكونة للمناخ التنظيمي	2. II
19	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	3. II
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	4. II

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	قائمة المحكمين	1
82	الإستبيان	2

أولاً: توطئة:

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس جميع مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق التنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية والبشرية.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد أصلاً ومن أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخ تنظيمي مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية.

ثانياً: إشكالية الدراسة

ومما سبق، فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في شركة صناعة الأنابيب على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

وعليه ينبثق من الإشكالية عدد من التساؤلات التالية:

– ما هو مستوى المناخ التنظيمي بالنسبة لمؤسسة الأنابيب البلاستيكية **alfapipe**؟

– ما هو مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe**؟



ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ".

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية

alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي ".

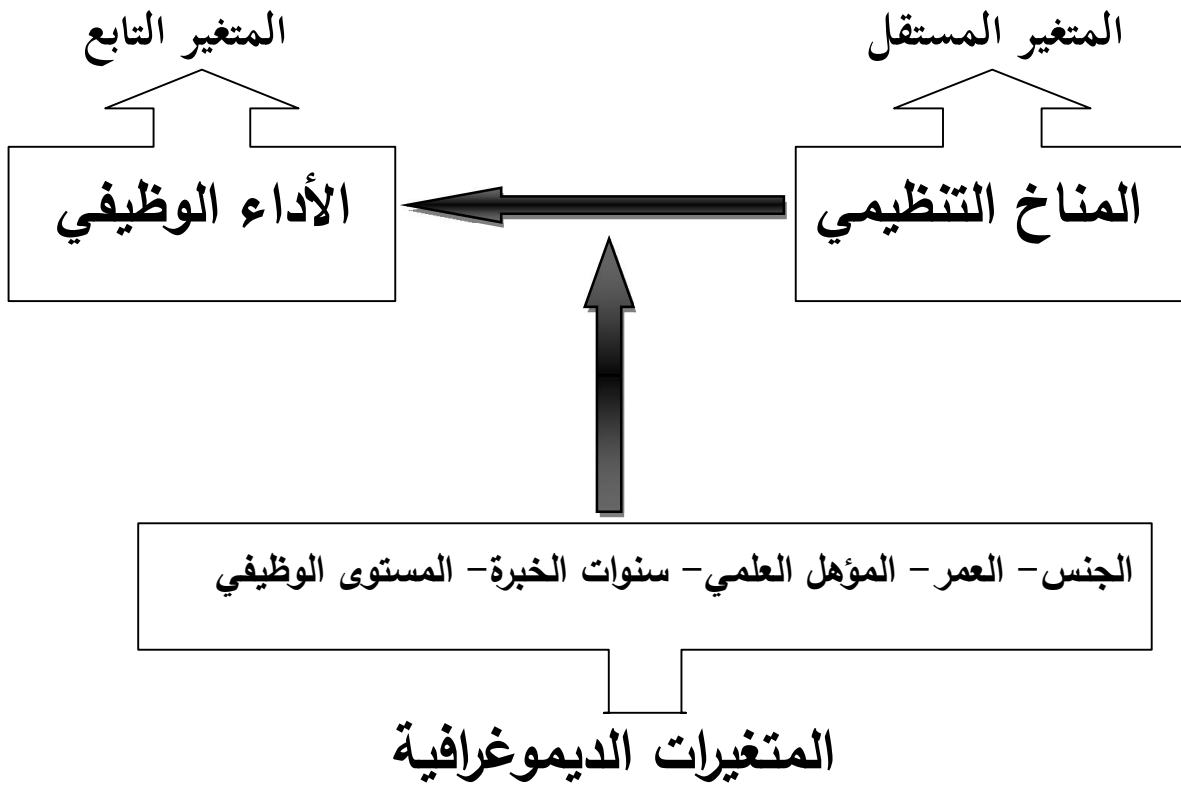
الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية

alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي ".

الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية

alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة".

رابعا: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة؛
- التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته؛
- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه؛

### سادسا: أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والعملية وتتحلى فيما يلي:

#### الأهمية العلمية:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي؛
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات واعتباره مورد استراتيجي يمنح التفوق في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به؛

#### الأهمية العملية:

- تقديم معلومات، توصيات واقتراحات تسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي؛

### سابعا: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

**الحدود الموضوعية:** لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير كل من عناصره المتمثلة في (الميكال التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في صنع القرار، الحوافز) على الأداء الوظيفي للعاملين.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في شركة صناعة الأنابيب بغارداية.

**الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة من القيادات والعاملين في المنظمة محل الدراسة.

**الحدود الزمنية:** تم القيام بهذه الدراسة في المنظمة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 25 فيفري إلى 16 مارس 2017.

#### ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا وتشخيصها وتحليلها وقد تم الاعتماد على أسلوبين:

**الأسلوب النظري:** وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، والذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب، والرسائل العلمية، الدوريات المتنوعة...

**الأسلوب التطبيقي:** وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها وتحليلها ومقارنة النتائج من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة، وهذا من تصميم استمارة استبيان تم توزيعه على العاملين في شركة صناعة الأنابيب ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا نذكر مايلي:

- تعدد المصطلحات في المراجع المعتمدة، ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف؛
- تطلبت الدراسة استخدام برنامج SPSS، ولم يكن الطالب ملما بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال مما استغرق جهد ووقت أطول.

### عاشرا: هيكل الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على مقدمة عامة تتكون من توطئة وإشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها وحدودها، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيه بالإضافة إلى الصعوبات وهيكل الدراسة. كما أن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين كل فصل يتكون من بحثين يتعلق المبحث الأول منه على الأدبيات النظرية التي تتحدث عن المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتعقيب على الدراسات السابقة.

أما الفصل التطبيقي فيتكون هو الآخر من بحثين الأول تقديم عام للمنظمة محل الدراسة أما الثاني يحتوي على اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

## تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الايجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

ومن خلال ماسبق سنحاول في هذا الفصل عرض الأسس الفكرية لكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ويضم الإطار النظري للدراسة ويضم النقاط التالية:

- مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته والعوامل المؤثرة عليه وأنواعه وعناصره وأبعاده ونماذجه.
  - مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه، كما تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي.
  - طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: ويضم الدراسات السابقة التي تحدثت عن أحد المتغيرين الدراسة وناقش النقاط التالية:
- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي سواء كانت عربية أم أجنبية.
  - الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي سواء كانت عربية أم أجنبية.
  - الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي سواء كانت عربية أو أجنبية.
  - التعقيب على الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة أو إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات ودراسة بيئة العمل المحيطة به، وبهذا ظهر مفهوم المناخ التنظيمي كوسيلة تساعد المنظمة في تحسين مستوى أداء العاملين فيها.

وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يشمل المطلب الأول الأدبيات المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي بينما المطلب الثاني الأدبيات المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي أما المطلب الثالث فيتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كما تعدّ دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته وأنواعه وعناصره وأبعاده ونماذجه والعوامل المؤثرة عليه.

## الفرع الأول: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي

## أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت تعاريف المناخ التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين، ولكن عموماً هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعاريفهم وفي ما يلي بعض من هذه التعريفات:

فقد عرف العميان المناخ التنظيمي " على أنه هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، و هذا يعني الثقافة ، القيم ، العادات ، الأعراف ، الأنماط السلوكية ، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة (6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013 ص 312.

كما عرفه القريوتي " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، يفهمها العاملون و يدركونها ، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم"<sup>1</sup>.

وعرفه آخرون على أنه " يرجع إلى الادراكات الحسية للأفراد لعملهم ( وظائفهم ) أو دورهم من خلال علاقتهم مع الآخرين و الأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

أما الصيرفي فعرف المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، و تشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها ، بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته"<sup>3</sup>.

في حين عرفه آخرون بأنه " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل ، الخصائص ، القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات"<sup>4</sup>.

و يعرف ماهر المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و ادراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات و الاستقرار النسبي"<sup>5</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، و الناتجة عن تفاعل السياسات و الإجراءات و القوانين و الأنظمة المطبقة فيها، و تكون مدركة من قبل العاملين، و التي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم و أدائهم في العمل.

<sup>1</sup> - القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل ، الأردن ، 2009 ، ص 170.

<sup>2</sup> - حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية البحرين، 2014، ص 44.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 205.

<sup>4</sup> Siljanen, Mikael : An Employee Perspective To Performance Measurement and Management : Apublic Sector Stady, Lappeeranta University Of Technology, Russia, 2010,

<sup>5</sup> - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (ط 4)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.



## ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

يتصف المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها؛
- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛
- أنّ هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، و يمكن عن طريقها التمييز بين منظمة و أخرى، و أن هذه الخصائص هي نتيجة تفاعل بين خصائص المنظمة و الفرد؛
- إنّ مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً؛
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات و قيم العاملين في المنظمة و بالتالي في سلوكهم؛
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد؛
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، و يشترك فيه عدة أشخاص؛
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخل الواقع الموضوعي و الإدراك الذاتي و الوصول إلى دمج ما بين الموضوعي و الذاتي للخروج بالواقع المدرك؛<sup>1</sup>

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

### أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة؛

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.<sup>1</sup>

- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم؛
- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة؛
- التأثير على سلوكيات الأفراد والاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات؛
- كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛
- التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة؛
- يآثر بشكل مباشر على عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري؛
- يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛
- إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم ، وكذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي؛ لأنه يتوفر فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري ، وفرصة لتحقيق الإبداع؛
- إن فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات ، وما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة ، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به ، وباتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها<sup>1</sup>
- و في ضوء ما سبق نرى أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك و رضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها.

<sup>1</sup>- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات هي كما يلي:

#### أ- العوامل الخارجية: و تشمل:<sup>1</sup>

##### - البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد؛ أفكارهم، وجهات نظرهم و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم.

##### - البيئة الخارجية:

و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت القيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما يؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.

##### - المشاكل الأسرية:

و يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

#### ب- العوامل التنظيمية: و تشمل:<sup>2</sup>

- **ظروف العمل:** و نقصد بها البيئة العمل المادية؛ الإضاءة، والضوضاء، والأثاث، وتنظيم المكاتب، والتهوية...، التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد و ربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

##### - الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل و أداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أن لها تأثيرا على اتجاهات القادة و اهتماماتهم و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

<sup>1</sup> - ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ( مترجم إلى اللغة العربية )، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2014، ص 78.

<sup>2</sup> - حمادات، محمد حسن، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 35.

- أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة و كذا الأدوار و المسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين و من ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

ج - العوامل الشخصية: وتشمل:<sup>1</sup>

1. قدرات الفرد: القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2. تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

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

الفرع الثالث: أنواع وعناصر المناخ التنظيمي

أولاً: أنواع المناخ التنظيمي

تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة و الخاصة وتتمحور حول الأنواع التالية:<sup>2</sup>

أ- المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية و المشاركة المتبادلة بحيث يلي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب- المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود في هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

ج- المناخ المستقل: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

<sup>1</sup> - المطرفي محمد، دور المناخ التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

<sup>2</sup> - حريم، حسين محمود، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 120.

ت- المناخ المراقب أو الموجه: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

ث- المناخ العائلي: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

خ- المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلبا على درجة رضاهم الوظيفي.

### ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

**1- الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي حيث يساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية إلى غير ذلك، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية اتجاه تحقيق هذه الأهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا.

**2- نمط القيادة:** تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتعقدتها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، ولا يتحقق هذا إلا في ظل قيادة واعية.

<sup>1</sup> - الطائي، علي حسون الجنابي، أكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحفيز المهتم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

**3- الحوافز:** يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أم سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.<sup>2</sup>

**4- التكنولوجيا:** وتعني "مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر".<sup>3</sup> وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

**5- المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في صنع القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار و الاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

**6- نمط الاتصالات:** إن الاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، وتعتبر بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل.

<sup>1</sup> - ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> - الروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

<sup>3</sup> - أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، ص 56.

<sup>3</sup> - البقمي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 45.

إن للاتصالات دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية ودقة.<sup>1</sup>

**7- العمل الجماعي:** تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية.

**8- طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فإذا كان العمل روتينيا يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تطوير المنظمة، أما إذا كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام في نجاح العمل وتحقيق الأهداف مما ينعكس على ايجابية المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

**9- نظم و إجراءات العمل:** وهي " مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة"<sup>3</sup>. فالأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فان ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

**10- العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض والعلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 70.

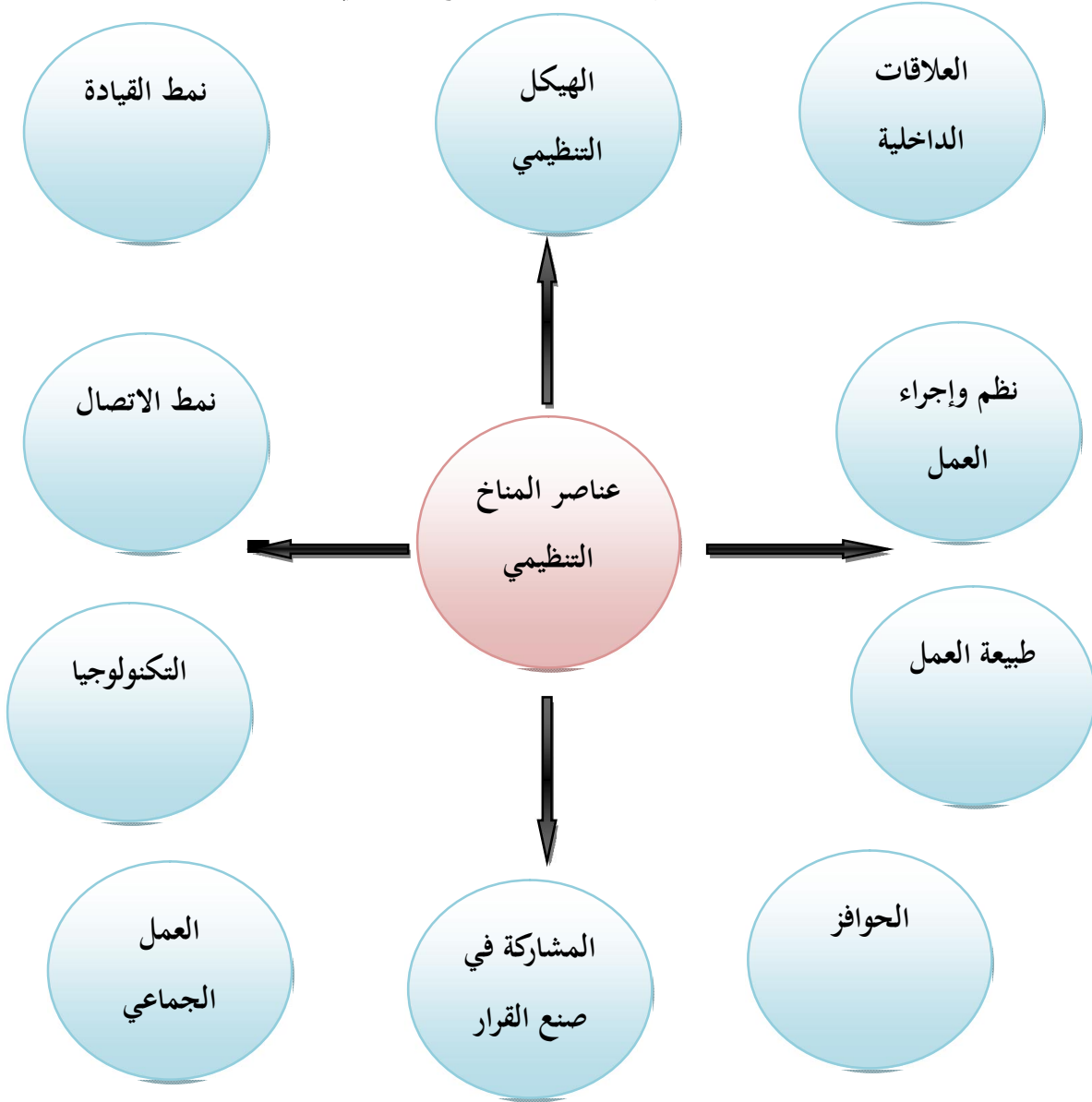
<sup>2</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>3</sup> - Hange (2005) ; The University Of Maryland Libraries Organizational Climat And Cultur Servey ; p 45

<sup>4</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

و الشكل رقم (1) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي:

الشكل رقم (2): عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: شامي صليحة المرجع السابق الذكر، ص 33.



الفرع الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

إن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، إلا أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- مرونة التنظيم: هو قدرة التنظيم على التكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.
- التركيز على الانجاز: أي هل المنظمات تؤكد على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.
- التدريب: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية، التي تعتبر من أكثر الاستثمارات في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال التشجيع على الاعتماد على البرامج التدريبية ورفع الروح المعنوية لديهم.
- أنماط السلطة: إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في تحسين نوعية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم بالتسلط وعدم المرونة التي تحد من الإبداع وعدم المشاركة في القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول البديلة مما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.
- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة لأسباب غير شرعية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
- عدالة التعامل مع العاملين: إن خلق مناخ تنظيمي بناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من حيث المكافآت والأجور والترقيات... إذ أن التعامل العادل مع الأفراد يؤدي إلى تعزيز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص48.

- الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل ومعدل الغياب ومعدلات الحوادث، وإجمالا إن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين تؤدي إلى تحسين نوعية المناخ التنظيمي.

ثانيا: نماذج المناخ التنظيمي

### 1- نموذج ليكرت "Likert":

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من أوائل المهتمين به والمشخصين في لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد حدد مكونات المناخ التنظيمي في ما يلي: الاتصالات ، القرارات ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الاهتمام بالعاملين ، الضغوط.<sup>1</sup>

### 2- نموذج كامبل وزملائه "Campbell et al":

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب، ما قدمه كامبل وزملائه، حيث تمكن هو وزملائه من تحديد عشر أبعاد أساسية للمناخ صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي: الهيكل التنظيمي ، المكافأة والعقاب ، مركزية القرارات ، التدريب والتطوير ، المخاطرة والأمان ، الانفتاح أو السلوك الدفاعي ، الروح المعنوية ، التقدير والتغذية العكسية ، المقدرة التنظيمية العامة والمرونة ، تأكيد الإنجاز.

### 3- نموذج جلايمر "Glimer":

حدد جلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في: الهيكل التنظيمي ، درجة تعقد التنظيم ، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.

### 4- نموذج بيترسون وبيس ( Paterson and pace ):

ويفترض في المنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية: الثقة، المشاركة في القرارات، صدق الإدارة وصراحتها، المساندة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة، الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Susan, D Et Brian, R Et Laura ; Organizational Climate And Personnel Projects ; Gender Defferences In The Public Service, Academy Of Management Journal, 2007, P 132.

<sup>2</sup> - WWW, ULUM, NL (22/04/2016), (12 :25) .

**5- نموذج دوني وزملائه "Downey et al":**

وفقا لهذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر أساسية هي: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

**6- نموذج فريدردار وجرينيج "Friederdar et Greenberg"**

وفق هذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر هي: التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التحفظات، التأكيد على الانجاز، المكافأة.

**7- نموذج كويس وتوماس "Koys et Tomas"**

فقد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في ما يلي: الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع.

**8- نموذج ماشيسكي "Muchisky":**

وفق ماشيسكي فان المناخ التنظيمي يضم مجموعة من العناصر هي: نوعية ونمط القيادة السائد، درجة الثقة المتبادلة بين العاملين، أسلوب الاتصال المستخدم، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدى وفائدته، أسلوب المحاسبة عن الأداء، نظام التحفيز المطبق، ضغوط العمل الموجودة، الفرص المتاحة أمام الفرد، درجة البيروقراطية المطبقة، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 133.

## المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، حيث امتلأت الدوريات العلمية بالكثير من الأساليب التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي منها التركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية وإشراك العاملين في وضع السياسات وغير ذلك من الأساليب التي تضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها وإعطاء صورة واضحة عن الأداء الوظيفي سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه، كذلك سنتطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من مفهوم وأهمية وأهداف وأساليب ومعوقات.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت واختلقت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، وفي ما يلي عرض بعض التعاريف نذكر منها:

عرف الشمري الأداء الوظيفي على أنه "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق أهداف الإدارة".<sup>1</sup>

كما عرف على أنه "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، وتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".<sup>2</sup>

وعرفه آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الشمري محمد، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> - الدكتور طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية،

<sup>3</sup> - حمد عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 85.

يعرفه عاشور على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>

ويعرفه آخرون على أنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدة مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نرى أن الأداء الوظيفي هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالآداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

### الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

#### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المشاركة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25.

<sup>2</sup> - حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> - السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 65.

4- سويتز أندروا، إدارة الأداء المهاترات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال (مترجم إلى اللغة العربية)، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2001، ص 123.

### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

- 1- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- 2- **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ومن أهمها:<sup>1</sup>

- **تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- **الرضا الوظيفي:** إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات الأداء عند الموظفين.
- **التطور التنظيمي:** إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

<sup>1</sup>- الربيق محمد إبراهيم محمد، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 57.

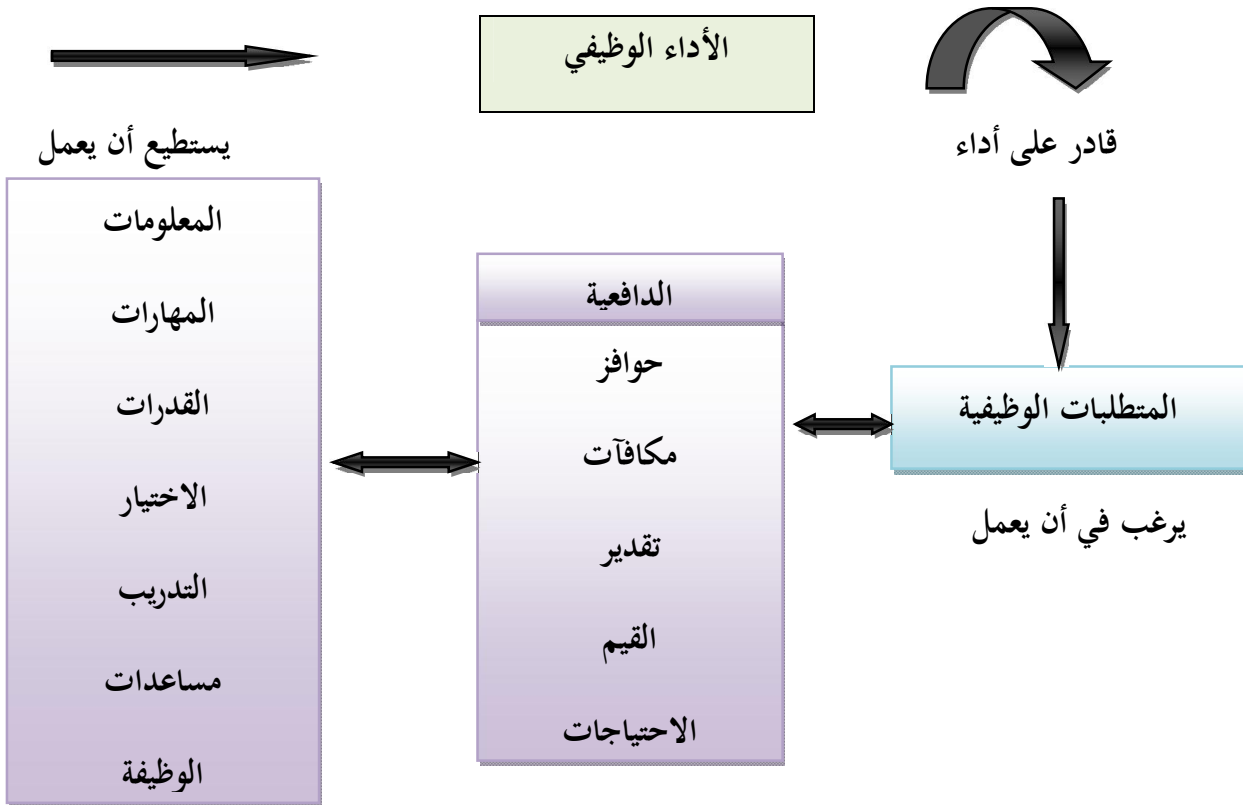
- البيئة المادية: عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثارا سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دورا مهما في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين.

- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الشكل رقم ( 2 ): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

## الفرع الرابع: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

### أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به ".<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً ".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه؛
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم وجهود العاملين؛
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- زيادة مستوى الرضا؛

<sup>1</sup> - درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريد، مصر، 2008، ص، 270.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 208.



- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين؛

- التعرف على نقاط القوة والضعف ( تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف )؛

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يسعى تقييم الأداء لتحقيق أهداف عديدة سواء على مستوى الكفاءة الإنتاجية أو استمرار الأفراد بالتقدم ومن هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين؛

- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها؛

- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة؛

- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة عن عملية التقييم؛

- الكشف عن قدرات العاملين؛

- تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء وأوضاع العاملين؛

- إن عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين؛

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، حتى يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد

الأسس التي يتم عليها فصل أو توقيع الجزاءات.

### الفرع الخامس: أساليب و معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي

#### أولاً: أساليب عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة

على ضوء مؤهلات العامل، ومن أهم هذه الطرق:<sup>2</sup>

#### 1- الإدارة بالأهداف: ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:

- وضع أهداف محددة للموظف، وربما يكون بمشاركة الآخرين.

- تحديد تنفيذ آليات كل هدف.

- فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - حسونه فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 271.

- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.

- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.

- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

## 2- أسلوب الاختيار الإجباري:

ويقوم هذا الأسلوب على اختيار صفتين إحداهما ايجابية والأخرى سلبية، تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء.

## 3- أسلوب الملاحظة السلوكية:

ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الأسلوب السابق، ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف، ومن ثمّ يقوم المشرف (المقيّم) بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.

## 4- أسلوب مراكز التقييم:

ويستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابحة لعملهم، ومن ثمّ مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم.

## ثانياً: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى؛ مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها وفي ما يلي عرض هذه المشاكل:<sup>1</sup>

### أ - المشاكل الذاتية: وتعلق بما يلي:

- **خصائص وصفات المقيم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب في

المقيم أن ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.

- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج

الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المنشود.

<sup>1</sup> - حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- النزعة المركزية: وفيها يميل المقيّم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء الأفراد وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعمد المقيّم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيّم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه، بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ب - المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل في:

- عدم الوضوح في أهداف عملية التقييم، يعطي نوعاً من العشوائية.

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين

1- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي نذكر مايلي:<sup>1</sup>

— إن الهياكل التنظيمي التي تتسم بالتوازن والمرونة والاستمرارية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

— إن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأي علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين ويجعلهم غير متحمسين للعمل، وعكس ذلك فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة ويشجع العاملين على الإبداع والابتكار والاجتهاد من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 213.

— تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فخصائص تنظيم المنظمة الذي يتميز بقواعد وإجراءات متشددة وغير مرنة، فان هذا يخلق مناخ تنظيمي بيروقراطي، وهو بالتالي مناخ غير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية.

## 2- تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

وفي تأثير نمط القيادة نذكر مايلي:<sup>1</sup>

— للقيادة دور أساسي ومهم في إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على الروح المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

— تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية إيماء أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالترام عالي لانجاز المهام المطلوبة منهم.

## 3- تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين

— إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين أن الاتصال ذو اتجاه واحد فقط والذي يقتصر على إصدار التعليمات والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتباره أن أفكاره لا قيمة لها.

— تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.<sup>2</sup>

## 4- تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

— تلعب التكنولوجيا دورا ايجابيا، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والحفاظ على الجودة العالية في السلع والخدمات المقدمة.

<sup>1</sup> - البقمي مصلح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> - القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 213.

— تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء، كما تعمل في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

— إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للانجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

### 5- تأثير المشاركة في صنع القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين

— إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرص إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس مسؤولية القرار.

— إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

— يعتبر المشاركة في صنع القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع.

وعلى ضوء كل هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يفترض بالمديرين إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.<sup>1</sup>

### 6- تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين

— تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص للمصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

— تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

— إن ادراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.

— تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup>- البقي مصلىح، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولنا للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حداثتها ومن تم ندرس أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1-دراسة المطرفي (2013) بعنوان " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة " رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وأجريت هذه الدراسة بمنطقة المدينة المنورة، وهدفت للتعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي ومعرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في المدينة المنورة، وطبقت الدراسة على العاملين في المدينة المنورة، وتكون مجتمع الدراسة من 141 موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة 109 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

\_\_ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في المدينة المنورة ( الحوافز، العلاقات بين العاملين )، كما أنهم موافقون على تقدير الإدارة لهم عند قيامهم بأعمال متميزة.

\_\_ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء، وأن العلاقات بين المدير والمرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.

2-دراسة أبو تايه وآخرون (2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم

الاعتماد على الاستبانة من أجل جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

\_\_ أن المناخ التنظيمي مناخ جيد وملائم، حيث جاءت جميع المتوسطات فوق المتوسط.

\_\_ وجود علاقة إيجابية بين ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

\_\_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي.

### 3- دراسة ( Hanges è Others,2005 ) بعنوان " المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند":

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند لمعرفة إذا

ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال أربع سنوات، منذ عام 2000.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

\_\_ أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.

\_\_ أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

\_\_ هناك جزء من الموظفين، يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط،

وأهم بحاجة إلى دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

#### 1- دراسة الدكتور طلال نصير والدكتور نجم العزاوي (2011) بعنوان " أثر الإبداع الإداري على

تحسين مستوى أداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية على تحسين

مستوى أداء العاملين، ولقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، ولقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

\_\_ تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

\_\_ يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.

\_\_ أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.

2-دراسة باسل محمد حسن العزاوي وآخرون (2014) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 42، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم عرض وتحليل نظري لمفهوم إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المنظمات الصناعية تمثل 10% من مجتمع البحث حيث بلغ حجم العينة 36 منتسب شملت المنظمات الثلاثة المبحوثة وبعدد 12 منتسب لكل منظمة من المنظمات المبحوثة على متغيرات البحث المجردة في استمارة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\_\_ أن المنظمة العامة لصناعة الزيوت النباتية شرعت في استخدام عمليات إدارة المعرفة لضمان دخولها في السوق ورفع كفاءة أداء موظفيها لتصبح عضواً فاعلاً في سوق المعرفة.

\_\_ هناك محدودية في ممارسة عدد من الفقرات في المتغيرات الأولية وكذلك في المنظمة العامة لصناعة المواد الإنشائية.

\_\_ حصل متغير الأداء على اهتمام بالغ من خلال إجابات أفراد العينة في المنظمة العامة لصناعة الزيوت والمنظمة العامة لصناعة البطاريات.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

1-دراسة حمد علي عبد الله عيسى (2014) بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.



هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية بالبحرين وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\_\_ أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

\_\_ التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم في زيادة مستوى الأداء للعاملين في إدارة الجوازات.

\_\_ كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين، أدى إلى ادراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة الجوازات.

**2-دراسة شامي صليحة (2010) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر.**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده والتعرف على الأداء الوظيفي، وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المقابلة الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

\_\_ وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

\_\_ وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

\_\_ وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور التالية ( التقنية، الهيكل التنظيمي)، وإيجابية نحو محوري (الحوافز، المشاركة في صنع القرارات).

**3- دراسة (David Riply) بعنوان " تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين":**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد عوامل بيئة العمل التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين، وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للبحث، وكانت جامعة كونتربوري بنيوزيلاندا هي مجتمع البحث، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هي كالتالي:

\_\_ إن الحوافز والاتصالات والعلاقات بين العاملين تؤثر تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

\_\_ بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

#### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر كثيرا بالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين، وأن تكون العلاقات بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام وبالتالي يسود الانضباط بين العاملين.

وأكدت بعض الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى التعامل مع الجمهور، حيث أن استشعار العاملين بالعدالة في التعامل والتوزيع العادل للأجور والحوافز وتقييم الأداء، يرفع من مستوى جودة أداء التعامل مع الجمهور.

بينما أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بشكل سلبي بضغط العمل داخل المؤسسة، فكلما ازدادت ضغوط العمل على العاملين، كلما أصبح ادراك العاملين للمناخ التنظيمي إدراكا سلبيا، وبالتالي تنعدم فائدته في ظل ظروف عمل قاسية.

كما أن للمعرفة والإدارة القائمة على المعرفة دورا مهما في زيادة فعالية المناخ التنظيمي، حيث أن للإدارة التي تولي اهتماما بقضايا المعرفة والمعلومات يسهل عليها تصميم وخلق بيئة عمل ومناخا تنظيميا ناجحا.

كما أشارت الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي الايجابي يقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل، وقد أوصت الدراسات بتعميم النتائج التي توصلت إليها، حيث أشارت إلى أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى إحداث حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

حيث تنوعت الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية لها، فقد طبقت على وزارات وهيئات حكومية ومؤسسات خاصة، بالرغم من اختلاف المتغيرات الديموغرافية وأبعاد المناخ التنظيمي التي تتوافق مع دراسة كل باحث، إلا أن هذا البحث قد اتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

قد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة وهو التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وهو عبارة عن مجموعة الخصائص و العوامل ، القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات، كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وهو عبارة عن محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالتعقيب عليها، أما الفصل الثاني فسوف نتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع، التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع والنتائج المتوصل إليها وتقديم التوصيات اللازمة.

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري لمفاهيم ومضامين كل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط بين كل من المفهومين السابقين نظريا، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني إيجاد تلك العلاقة والأثر بالتطبيق على مؤسسة محل الدراسة، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح مضامين العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ( المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ).

وبناء على ماسبق نحاول من خلال هذا الفصل استعراض الآتي:

- تقديم عام للمنظمة محل الدراسة "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب الحلزونية".
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الشروات الطبيعية وتوفير فرص للعمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE والتي تحصلت على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة إيزو 14001، وتسجيلها في المواصفة إيزو 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة. وسيتم تناول هذا المبحث من خلال التطرق إلى النشأة التاريخية للمؤسسة وتعريفها، نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية وأهدافها، دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة وتعريفها:

تعتبر من أقدم الشركات العمومية الاقتصادية التي أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب، المسماة الشركة الجزائرية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون خمس سنوات، من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر. و تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1982 إلى عدة شركات هي :

- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIVOT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي .
- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجر بعنابة ؛
- شركة EMB تم بصناعة المنتجات الخاصة بالتغليف والموجه للمواد الغذائية؛
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية؛
- شركة ENGL مختصة بصناعة الغازات الصناعية الموجه للصناعات الحديدية .

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى "المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب" والتي استقلت بمجلس الإدارة خاصاً ورأس مال تابع للدولة تفرعت عنها عدة وحدات:

- وحدة الأنابيب الغاز - تبسة - TGT؛
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON؛
- وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS؛
- وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR؛
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA؛
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة - الرغاية - RAF؛
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية - TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ؛

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة مع أنابيب هي:

- مديرية غارداية PIPE GAZ؛
- مديرية الرغاية TUBE LONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS؛
- المديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران وبرج بوعرييج .

هذا فيما يخص عن شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم محطات مسارها الإنتاجي. وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغارداية سنة 1974 برأس مال قدره (7000.000.000 دج) وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بالنجاز هذا المشروع (بكافة هيكله) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم على وسط الولاية وتتربع على مساحة 230000 م<sup>2</sup> بالإضافة أ تضم عدد يقدر بـ 969 عامل. وانطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية HOCH بمساعدة المؤسسة محل الدراسة لمدة 10 سنوات ومرت الشركة بعدة تغييرات إلى حد الآن أهمها:

- في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقاً للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13؛
- في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها؛
- في سنة 1989: تم تقسيمها إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "TSI" والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة " IPD " و التي كانت تضم حوالي 350 عامل .  
وفي سنة 1991 تم ضم الوجدتين السابقتين بعد فشلهما وأعيدت وحدة الأنابيب الحلزونية TUBES  
؛SPIRAL
- في سنة 1992 إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان POLLYTHYLENE وذلك من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات؛
- في 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ مستقلة ماليا وإداريا تابعة مع الأنابيب .ANABIB GROUP
- في 20 جانفي 2001 تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي 1APIQ ؛
- في 15 أوت 2003 تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام هذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية ؛
- في سنة 2006 فكرت المؤسسة " PIPE GAZ " في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية "ALFA TUS" لزيادة رأس مالها؛
- في جانفي 2007 تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل اسم الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE .  
**المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية وأهدافها:**
- تلعب المؤسسة دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا التنمية للمنطقة بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري ،وسيتم تقسيم هذا العنصر إلى أربعة فروع وهي:  
**الفرع الأول: نشاط المؤسسة:**
- يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، والماء وكل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي.
- وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و1625 ملم وهو أعلى قطر والذي تتميز به المؤسسة عن غيرها في ا مع وطوله بين 07 أمتار إلى 13 متر ومن أهم الأنشطة التي تقوم المؤسسة بجد ما يلي:
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز والماء وكذا جميع السوائل ذات الضغط العالي؛

- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب والطاولات الحديدية والزوايا؛
- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.

إن المواد الأولية المستعملة في إنتاج الأنابيب تكون على شكل ملفوفات "Les Bobbin's" والتي يتم شراؤها إما من مصنع الحجار "SIDER" أو عن طريق الاستيراد من الخارج (ألمانيا، اليابان، فرنسا... الخ) ويصل وزن الملفوفة الواحدة في الحالات العادية إلى 20 طن.

و تستعمل المؤسسة مواد أولية أخرى للتغليف تستورد من الخارج مثل: grenalle.Epoxy ، Adhésive.Polyéthylène وهي من المواد الأساسية في التغليف.

تعمل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" حاليا بأربعة خطوط إنتاجية بمعدل 24 ساعة / 24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم حيث تعمل المؤسسة باستمرار وبدون توقف حتى أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

إن وحدة أنابيب الغاز ALFA PIPE هي وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون فيها الإنتاج حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات دف التخلص منها وتوفير السيولة .

وتتم عملية الإنتاج بالمرور بالورشات الثلاثة كما يلي:

#### - الورشة الأولى:

هي المختصة بتحويل المادة الأولية إلى الأنابيب الحلزونية بالتحميم وتتم هذه العملية كما يلي :

- يتم أولا وضع الشريط الملتف من الحديد (la bobine) في الآلة M 3 التي تقوم بفتحه.
- يئة التدفقات من طرف الآلة 4M حيث تستقبل الشريط من الآلة M 3 ثم تقوم بتهيئة جوانب الشريط ثم يذهب إلى التحميم .
- بعدها يتم تقطيع الأنبوب طول بين 7 أمتار و 13 مترا، ثم تنظف من التحميم من الداخل والخارج من طرف الآلات M، M9، 17M10 .
- مراقبة بصرية داخل وخارج الأنبوب وتتم هذه المراقبة بالعين ا ردة كما تستعمل الآلات اليدوية للتأكد من عدم وجود خلل داخل الأنبوب حيث تتم هذه العملية بتسليط الضوء داخل الأنبوب وتدويره.
- مراقبة بالفحص الإشعاعي من طرف الآلة M23 (Radiographie)، حيث تتم مراقبة الأنبوب أولا بالأشعة X1 لملاحظة تحت البنية الكيميائية وذلك بتوصيل جهاز الإشعاع بشاشة مرئية.
- تجارب مقاومة الضغط من طرف منصة التجارب المائية M24 المختصة بتوازن السوائل .
- الشد الطرقي للأنابيب من طرف الآلة M25 (Chanfrinage).



- مراقبة مستمرة بالموجات الصوتية من طرف (NDT).

- مراقبة بالتخطيط الإشعاعي من طرف الآلة M29 يتم عرض الأنبوب للأشعة X2 ويتم التسجيل على شريط فيديو، ويتم عرض الأنبوب على جهاز الإضاءة حيث تتم المراقبة لكامل الأنبوب. بعد تكملة هذه المراحل ترسل الأنابيب إلى الورشتين الخاصتين بالتغليف.

- الورشة الثانية :

و هي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي وقبل تغليفه يجب تنظيفه ثم تجفيفه، والهدف من التغليف الخارجي للأنبوب هو الحماية من عوامل البيئة المحيطة به كالحرارة والرطوبة، ويحتوي هذا التغليف على طبقة أو طبقتين حسب طلب الزبون وذلك باستعمال إحدى الطرق التالية:

- التغليف باستعمال المواد الرطبة الهيدروكربونية (غاز الفحم) طبقة أو طبقتين من الطلاء.

- التغليف بالبولىثيلان من خلال شريط ملتف على الأنبوب بعد تسخينه لإزالة الرطوبة، ثم استعمال المساحيق الحاكة خارجيا لإزالة قشور الأكسيد والصدى ووضع طبقة من البلاستيك أبيض لمنع الحرارة ثم يتم صب البولىثيلان ثم وضع طبقة من البلاستيك أسود الواقي من الرطوبة وفي الأخير تتم عملية التبريد برش الماء. و ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة إلى الأنابيب الموجهة لنقل البترول.

- الورشة الثالثة:

و يكون التغليف بطلاء غازي إذا كانت الأنابيب موجه لنقل المحروقات وبالطلاء المائي إذا كان موجه لنقل المياه.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPIPE " دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية والغازية واحتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به وحدة الأنابيب بغارداية قبل الشراكة عن باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحظى ا لدى المؤسسات الوطنية خاصة سونا طراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج وذلك لتطبيقها لمعايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية، بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة لإنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على إنجاز أكبر المشاريع التابعة لسونا طراك.

وفي إطار التنمية المحلية فهي أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية، إذ تضم عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية، وقد كان اختيار مدينة غارداية كموقع لهذه المؤسسة بسبب وجودها في منطقة قريبة من الحقول البترولية والغازية وكذلك تسهيلا لعملية نقل المحروقات إلى الشمال.

وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل حوالي عدد كبير من العمال مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة حيث يشمل التشغيل جميع المستويات كالمساقين، رجال الأمن الداخلي، والمسيرين، العمال داخل وخارج الورشات، المهندسين... الخ .

و يمكن توضيح عدد العمال داخل المؤسسة من 2012 إلى غاية 2015 في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): تطور العمال داخل مؤسسة ALFA PIPE: الوحدة: عامل واحد

السنوات	2012	2013	2014	2015
الإطارات	139	168	118	124
أعوان التحكم	272	196	207	274
أعوان التنفيذ	470	132	219	318
المجموع الكلي	881	496	544	716
نسبة النمو	-	-43%	9%	31,61%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من مديرية المستخدمين.

و الملاحظ من الجدول الأعلى أن هناك تذبذب في تطور العمال بالنسبة لمؤسسة ALFA PIPE ويرجع ذلك إلى المشاريع التي تقوم المؤسسة، فكلما كانت هناك مشاريع ازداد عدد العمال وهو ما يلاحظ من خلال سنة 2009. بمعنى أن المؤسسة في حالة توفر المشاريع تجدد عقود العمال المؤقتين أما في الحالة العكسية فتعمل على تسريحهم مع إمكانية استدعائهم.

- كما تساهم في فك العزلة عن باقي المناطق بصفة عامة ومنطقة غارداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق تواجد الحقول البترولية كحاسي مسعود، قاسي طويل، حاسي رمل، عين أميناس، مع مساهمتها في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب.

وعلى الصعيد الدولي فلعبت المؤسسة دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية وذلك بعد تحصلها على شهادتي "ISO 9001 و API-Q1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية وتنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة والبيئة HSE.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

- تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني وخاصة مؤسسة سوناطراك، سونلغاز، قطاع الري والبناء ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في :
- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية؛
  - الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة في مجال العمل؛
  - العمل على تطوير نظام معلومات فعال يعمل على توفير المعلومات لاتخاذ القرارات وبفعالية؛
  - السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛
  - تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصة سوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
  - محاولة تخفيض الديون؛
  - اكتساب القدرة على المنافسة والصمود أمام المنتجات الأجنبية وذلك من خلال تطوير أنظمة المختلفة بما فيها نظام السلامة والرعاية الصحية والبيئة والعمل على التسجيل في الموصفات الدولية كمواصفات نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية؛
  - توفير رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق بيع المنتجات لعملاء أجنبية ( العملة الصعبة )؛
  - المساهمة في تنمية المنطقة والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.

### الفرع الرابع: أفاق المؤسسة:

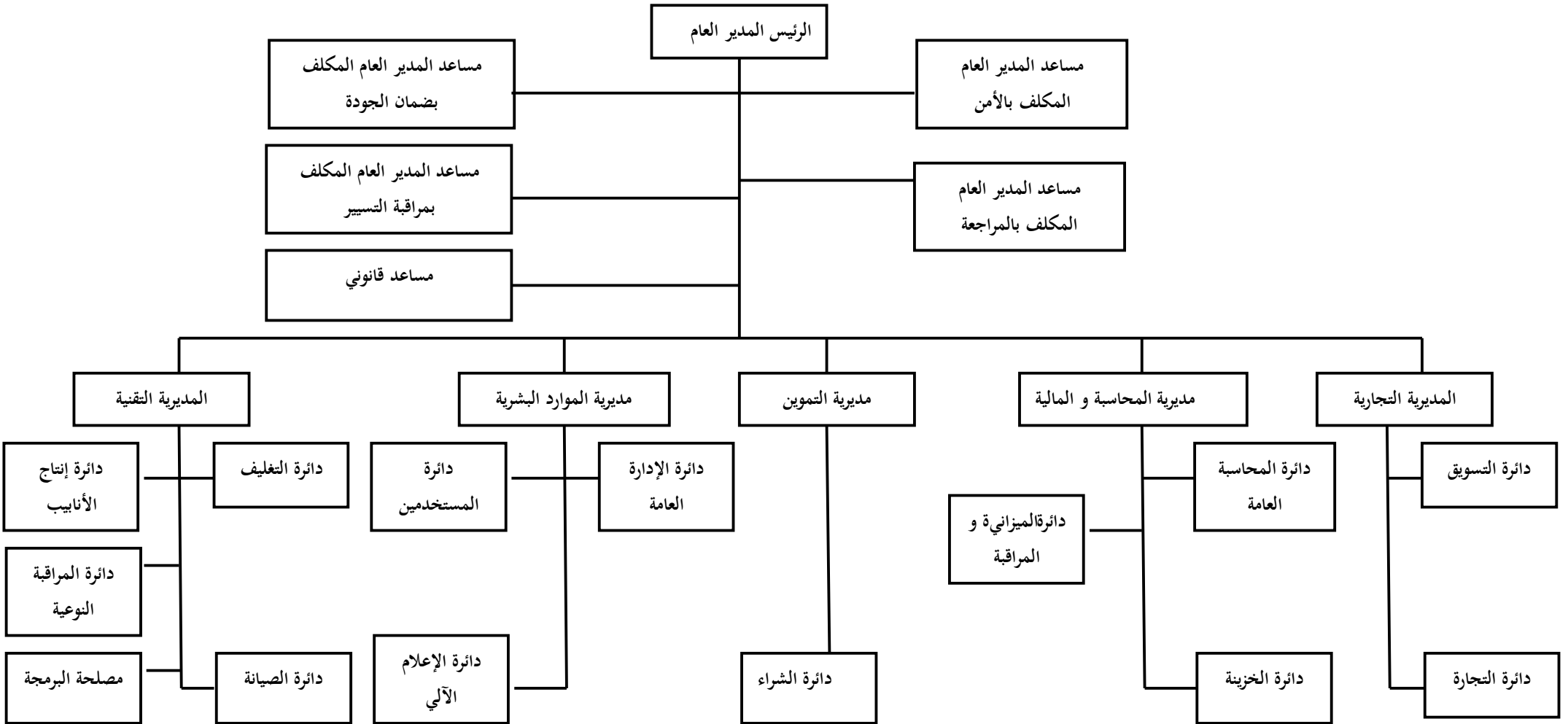
- إن أهم المشاريع التي تقوم المؤسسة ALFA PIPE هي الناتجة عن العقود بينها وبين سوناطراك ومن المشاريع التي ستتولى مؤسسة ALFA PIPE هي:
- مشروع **GZ4**: وهو المشروع الذي بدأت معه مع بداية السنة الحالية ومدته ستة أشهر، يشمل المشروع إنتاج 100 كلم من الأنابيب بقطر 42، وذلك بعدما رست المناقصة التي تتضمن 200 كلم على المؤسسة فقسمت مناصفة مع فرع عنابة.
  - مشروع **GR4**: وهو مشروع سوف تبدأ به المؤسسة مباشرة بعد الانتهاء من المشروع الحالي، ويتضمن إنتاج 300 كلم من الأنابيب بقطر 48 وذلك في غضون عامين.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الإدارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض، وتتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف. ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE في الشكل التالي:



الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFA PIPE



انطلاقاً من الشكل السابق يمكن القول إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

- الرئيس المدير العام ومساعديه:

1 - الرئيس المدير العام: يمثل أعلى سلطة بالمؤسسة، مهمته إدارة المؤسسة، حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ورسم إستراتيجيات المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات.

2 - المساعدين: هناك أربع مساعدين للمدير العام كل واحد قد تم تكليفه بتسيير جانب من إدارات المؤسسة لحسابيتها وهم كالتالي:

■ مساعد المدير العام للأمن :

و هو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ويسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل في المؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله و له فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

■ مساعد في المراجعة:

يهتم أساساً بالإشراف على مختلف عمليات المراجعة الداخلية في المؤسسة كما يسهر على الوقاية من الأخطاء المحتملة قبل وقوعها، ويعمل على تفاديها مستقبلاً، هذا وإن مهمته حيادية بحيث يقوم بكتابة التقارير المتعلقة بالعمليات الخاصة بسير العمل في المؤسسة وإصدار الأوامر، بل يكتفي بإبداء آراء تصحيحية فقط وهو كذلك له مساعدين ومع تطبيق نظام السلامة والرعاية الصحية والبيئة فهو كذلك له مساعد في المراجعة الاجتماعية والبيئية.

■ مساعد المدير العام للجودة:

وهو المسئول عن التأكد من أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق في كل الأوقات مع معايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية API-Q1 ويعمل على تحقيق متطلبات الإيزو 14001 الإيزو 18001 من خلال الاتصال مع هيئات التسجيل في المواصفات العالمية، كما أن هناك مساعد تنشأ وظيفته عند الحاجة إليه ويدعى بمساعد المدير العام المكلف والذي تنشأ وظيفة عند التعاقد مع مؤسسات الأخرى قصد التعاون لإنجاز مشروع معين في زمن محدد بحيث تنتهي وظيفة هذا المساعد بانتهاء المشروع.

■ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

و هو المسئول عن مراقبة المديرات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي تمكن أن تنتج عنها.

■ مساعد المدير العام القانوني:

من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى الإنشاءات الجديدة، مختص بحل جميع المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة.

### -المديريات الفرعية:

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE من مجموعة من المديريات الأساسية تتفرع عنها مجموعة من الدوائر.

1 - **المديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج... الخ بالإضافة إلى هذا فهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة وتضم الدوائر التالية:

- **دائرة إنتاج الأنابيب:** وهي التي من خلالها يتم تحويل الملفوفات الحديدية إلى أنابيب وفق المواصفات والمقاييس المطلوبة؛
  - **دائرة التغليف:** على مستوى هذه الدائرة يتم تغليف الأنبوب من الداخل والخارج بعد تنظيفه من الصدأ؛
  - **دائرة المراقبة والنوعية:** تقوم بمراقبة المنتج ابتداء من مراقبة المواد الأولية (الحديد) عن طريق تحليله بالمخبر لكشف نوعيته كما تتم عملية المراقبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج للتحقق من سلامته من عيوب التلحيم، وساعدت الآلة الجديدة للمراقبة على التشخيص الجيد لصلاحية الأنبوب بصفة قطعية؛
  - **دائرة الصيانة:** تتابع الآلات والأعطال التي تلحقها، حيث تقوم بالصيانة بنوعيتها العلاجية والوقائية؛
  - **دائرة البرمجة:** تقوم بمتابعة جميع متطلبات العملية الإنتاجية وتحديد تاريخها والمدة التي تستغرقها كما تقوم بوضع الميزانية التقديرية للإنتاج ومتابعة تنفيذها ثم تقييم خطة الإنتاج وتحديد الانحرافات.
- 2 - **مديرية الموارد البشرية:** تم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين (التدريب) التأهيل والتحفيز، الترقية وتوزيع الأجور، المكافآت والعطل والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمال ومعدل دورانهم والغيابات... الخ، وتحرص أيضاً على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى ومديرية الموارد البشرية تتكون من الدوائر التالية:
- **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل التي تواجههم كما تقوم بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى؛
  - **دائرة التسيير:** تسهر على التسيير الحسن للعمل في المؤسسات وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم؛
  - **دائرة الإعلام الآلي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية بالإضافة إلى تسيير الشبكة العنكبوتية بين المؤسسة والمتعاملين معها.



- 3 - **مديرية المالية:** تعد من المديريات الرئيسية بالمؤسسة، وذلك لأن عملها كثيف نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، وإذ تم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية بالإضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومتابعة سير النشاط فيها، تضم هذه المديرية الدوائر التالية:
- **دائرة الميزانية والمراقبة:** تقوم هذه الدائرة بالتحقق من جميع الميزانيات ومراقبتها من خلال مراقبة عمل دائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة والتنسيق بينهما؛
  - **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء وبيع ) التي تقوم المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ثم مراقبتها؛
  - **دائرة الخزينة:** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي لها؛
- 4 - **المديرية التجارية:** تعتبر بمثابة الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه في ما يخص حجم الطلبية، السعر، الوقت، وذلك بعد الإطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى وتضم دائرتين هما:
- **دائرة التجارة:** تشرف على المبيعات والعمليات المتعلقة ا وتقوم بمتابعة العمليات الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة؛
  - **دائرة التسويق:** تعد الأساس في عملية التعاقد وإعداد الصفقات إذ أن عملها يركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبيات من الزبائن والعمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر والمواصفات المطلوبة وهذا في حالة ما إذا تم الاتفاق مع هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.
- 5 - **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذه الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما تحتاج إليه المؤسسة من ( مواد أولية، ومواد ولوازم، قطع غيار ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتسديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الأمثل للمخزونات وتضم كل من:
- **مصلحة الشراء:** تقوم بشراء كل المواد التي تحتاجها الوحدة بناء على طلب مركز التخزين ويكون الطلب على الأقل ب 4 أشهر قبل الموعد؛
  - **مصلحة التخزين:** تقوم بتخزين المواد اللازمة لنشاطها تفاديا لتوقف العملية الإنتاجية أو ارتفاع الأسعار أو ندرة الموارد في السوق، كما تقوم بالاحتفاظ بالوسائل الضرورية للإنتاج.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا يوضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

#### الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات

**1- مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع البحث بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك. ويتمثل مجتمع البحث في بعض عمال مؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe**، ويقدر عددهم إجمالا 650 عامل.

**2- عينة الدراسة:** وتعني عينة البحث بأنها "جزء من مجتمع البحث، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، وتم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة". وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع البحث، وهي تمثل مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس. حيث تم توزيع 80 استبيان على الموظفين، وتم الإجابة على 54 استبيان من طرف الموظفين أي بنسبة استرجاع 67.5%.

#### الجدول رقم (2): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير مسترجعة
80	54	26
100%	67.5%	32.5%

المصدر : من إعداد الطالب استناد للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

### 3-مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع البحث، والتي صممت في صور الأولى بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
  2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسبما يراه المشرف.
  4. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له، في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة البحث، وتتكون من 5 فقرات.
- القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين رئيسيين وتسعة أبعاد تضم 40 عبارة تتعلق بدراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe**، وهي موضحة كما يلي:
- المحور الأول:** يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، ويضم العبارات من 1 إلى 28.
- البعد الأول:** متعلق لهيكل التنظيمي، ويشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5.
- البعد الثاني:** متعلق بنمط الاتصال، ويشمل 4 عبارات من رقم 6 إلى 9.
- البعد الثالث:** متعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويشمل 4 عبارات من رقم 10 إلى 13.
- البعد الرابع:** متعلق بالحوافز، ويشمل 7 عبارات من رقم 14 إلى 20.
- البعد الخامس:** متعلق بالقيادة، ويشمل 4 عبارات من رقم 21 إلى 24.
- البعد السادس:** متعلق بطبيعة العمل، ويشمل 4 عبارات من رقم 25 إلى 28.
- المحور الثاني:** يتعلق بالأداء الوظيفي ويضم العبارات من رقم 29 إلى 40 وهو مقسم كما يلي:
- البعد الأول:** متعلق بالجهد، ويشمل 5 عبارات من رقم 29 إلى 33.
- البعد الثاني:** متعلق بالقدرات، ويشمل 3 عبارات من رقم 34 إلى 36.
- البعد الثالث:** متعلق بجودة العمل، ويشمل 4 عبارات من رقم 37 إلى 40.
- كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من المصادر:

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

✓ **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss V22 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (أي  $0,8=5/4$ ) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

### الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
المتوسط الحسابي	من 1.8-01	من 2.6-1.8	من 3.4-2.6	من 4.2-3.4	من 5-4.2

### المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاث كما يلي:

### الجدول رقم (02): أوزان البدائل.

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

### المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

ولالإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والذي يتكون من:

- 1- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- **الانحدار البسيط (الخطي) Linear Regression** لمعرفة مستويات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

4- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

6- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

7- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test):** يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهها من حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.**

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

**الفرع الأول: صدق الاستبانة الظاهري**

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### الفرع الثاني: قياس ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient AlphaQ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3).

### الجدول رقم (03): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	05	0.742	0.861
	04	0.873	0.934
	04	0.643	0.801
	07	0.805	0.897
	04	0.728	0.853
	04	0.578	0.760
	المجموع	28	0.805
الأداء	05	0.758	0.870
	03	0.641	0.800
	04	0.681	0.825
المجموع	12	0.808	0.898
الاستبانة ككل	40	0.895	0.946

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.89) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، و إذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل الدراسة

#### الفرع الأول: نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال مؤسسة الأنابيب الحلزونية .alfapipe

#### -دراسة خصائص عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق لخصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

#### أولا: خصائص عينة البحث حسب الجنس

##### الجدول رقم (04): خصائص عينة البحث حسب "الجنس"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	66.7
	أنثى	18	33.3
	المجموع	54	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Sps. V20.

حيث يوضح الجدول أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عينة البحث تتكون من 54 فردا، منهم 36 ذكرا و 18 إناث، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.7%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 33.3%.

#### ثانيا: خصائص عينة البحث حسب العمر

##### الجدول رقم (05): خصائص عينة البحث حسب "العمر"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	24	44.4
	من 31 إلى أقل من 40	12	22.2

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

27.8	15	من 41 إلى أقل من 50
5.6	3	من 51 سنة فأكثر
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **Spss.v 20**.

من خلال الجدول رقم (05) والخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة البحث وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 سنة فأقل بنسبة مئوية 44.4%، تليها الفئة العمرية أقل من 41 سنة إلى أقل من 50 بنسبة مئوية 27.8%، ثم تأتي الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة مئوية 22.2%، وفي الأخير الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة مئوية 5.6%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانياً، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على نتائج البحث.

ثالثاً: خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (06): خصائص عينة البحث حسب " المؤهل العلمي "

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ابتدائي	01	1.9
	متوسط	09	16.7
	ثانوي	17	31.5
	جامعي	27	50.0
	المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **Spss.v 20**.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة مئوية 50% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى الثانوي 31.5% ونسبة مستوى المتوسط 16.7% والابتدائي فكانت ضئيلة جداً بنسبة 1.9%، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

رابعاً: خصائص عينة البحث حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (07): خصائص عينة البحث حسب " المستوى الوظيفي "

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
---------	--------------	---------	------------------



## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

25.9	14	عمال تنفيذيين	مجال الوظيفة الحالية
40.7	22	عمال إداريين	
33.3	18	إطارات	
100%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **Spss.v 20**.

من خلال الجدول السابق نجد أن ما نسبته 40.7 % من أفراد العينة تمثل عمال إداريين، في حين نجد أن ما نسبته 33.3 % والتي تمثل 18 فرد من الإطارات، أما العمال التنفيذيين قدرت نسبتهم ب: 25.9%، وهي نسبة تجاوب معتبر من طرفهم.

خامساً : خصائص عينة البحث حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (08): خصائص عينة البحث حسب " سنوات الخبرة "

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	22	40.7
	من 6 إلى 10 سنوات	13	24.1
	من 11 إلى 15 سنة	03	5.6
	16 سنة فأكثر	16	29.6
المجموع		54	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **Spss.v 20**.

من خلال الجدول السابق نجد أن الأفراد الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات قد بلغت نسبتهم 40.7 % من مجموع عينة البحث، كما نجد نسبة 29.6 % تمثل أصحاب الخبرة 16 سنة فأكثر، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات فتمثلهم نسبة 24.1 %، في حين نجد أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة نسبتهم 5.6%.

وكخلاصة لهذا يمكن القول أنه من بين 80 استبيان تم توزيعها تم الاعتماد على 54 استبيان في عملية التحليل الإحصائي، حيث قدر معامل ثبات أداة البحث ب: 0.89 وهي نسبة عالية نسبياً، كما تم التوصل إلى مجموع من النتائج ذات العلاقة بالصفات الشخصية للمبحوثين، إذ وجد أن أفراد العينة ذو جنس بين ذكر وأنثى، كما غلبت الفئة الشبابية والخبرة المتوسطة على عينة الدراسة، مع التقارب في المستوى التعليمي بين المستوى الجامعي

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنايبب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

والثانوي، وعلى العموم يمكن القول بأن هناك تنوع في السمات الشخصية لأفراد العينة، الأمر الذي قد يتبعه تنوع في إجاباتهم حول محاور الدراسة.

### الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلتها حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( على مقياس ليكارت 1-5 ) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من 1 (إلى 1.79) دالا على مستوى **ضعيف جدا**، من (1.8 إلى 2.59) دالا على مستوى **ضعيف**، من ( 2.60 إلى 3.39) دالا على مستوى **متوسط**، من (3.40 إلى 4.19) دالا على مستوى **جيد**، من (4.20 إلى 5) دالا على مستوى **جيد جدا** كما هو موضح في الجدول رقم (05).

أولاً: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

### السؤال الأول : ماهو مستوى المناخ التنظيمي بالنسبة لمؤسسة الأنايبب البلاستيكية **alfapipe**?

للإجابة على هذا السؤال وسنقوم فيما يلي بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حسب كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في ستة أبعاد وهي:

#### 1. بعد الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي من خلال الجدول رقم (09) كما يلي:

#### الجدول رقم (09): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	3,5370	0,98504	2	جيد
02	تناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك.	3,3704	1,33595	4	متوسط
03	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.	3,6667	1,14924	1	جيد

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

04	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.	3,5185	1,11153	3	جيد
05	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.	2,8333	1,28489	5	متوسط
	الهيكل التنظيمي	3,5370	1,00401	2	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي بلغ 3.53 وبانحراف معياري يقدر ب: 1.00، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الهيكل التنظيمي أن أغلبها تشير إلى الدرجة جيد، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.66 و 2.83) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.33 و 0.98) وقد جاءت العبارة رقم 03 (تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (1.14)، وهذا نرجعه إلى أن طريقة تقسيم العمل بالمؤسسة واضحة وتساعد العمال على تأدية مهامهم بسرعة لأن كل عامل يستطيع فهم الأعمال التي سوف ينجزها، في حين جاءت العبارة رقم 05 (توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.83) وبانحراف معياري قدره (1.28)، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن العمال على دراية بالتقسيمات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

### 2- نمط الاتصال:

توضيح إجابات الباحثين نمط الاتصال من خلال الجدول رقم (10) كما يلي:

#### الجدول رقم (10): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد نمط الاتصال

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة.	3,0556	1,32347	2	متوسط
02	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات.	2,9630	1,30258	3	متوسط
03	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	2,8889	1,22346	4	متوسط

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

متوسط	1	1,28923	3,1296	تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات.	04
متوسط	5	1,32347	3,0556	نمط الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لبعدها نمط الإتصال بلغ (3.05) وبانحراف معياري يقدر ب: (1.32)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد نمط الإتصال أن كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.12 و 2.88) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.32 و 1.22) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (1.28)، وهذا نرجعه إلى أن تبادل المعلومات عبر مختلف المستويات بالمؤسسة يتم بشكل جيد وهذا لأن هذه المعلومات واضحة ولأن الإدارة تعتمد على وسائل اتصال حديثة، في حين جاءت العبارة رقم 03 (يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.88) وبانحراف معياري قدره (1.22)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن هناك رضا متوسط على نمط الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

### 3. المشاركة في اتخاذ القرار:

توضيح إجابات المبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الجدول رقم (11) كما يلي:

#### الجدول رقم (12): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز

رقم العبارة	البعدها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تمنح الحوافز بناء على نظير جهودك الإضافية التي تبذلها.	2,7593	1,27287	6	متوسط
02	يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون.	3,1481	1,33752	2	متوسط
03	تم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين.	3,0185	1,36659	3	متوسط
04	تتكفل المؤسسة بنقل العمال.	4,4074	0,59932	1	جيد

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

متوسط	4	1,31752	3,0000	لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات... الخ .	05
متوسط	5	1,40641	2,9444	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة.	06
متوسط	7	1,32347	2,3889	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل	07
متوسط	4	1,11670	3,1296	الحوافز	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لبعده الحوافز بلغ (3.12) وبانحراف معيار يقدر ب: (1.11)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد لبعده المشاركة في اتخاذ القرار أن كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4.40 و 2.83) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.59 و 1.26) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تتكفل المؤسسة بنقل العمال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.40) وانحراف معياري قدره (0.59)، وهذا نرجعه إلى موقع المؤسسة البعيد عن العمال، فالمؤسسة ملزمة أكثر من غيرها بتوفير هذه الخدمة الأمر الذي يساعد على احترام الوقت وتجنب العمال الإرهاق النفسي والبدني بسبب ضغوط المواصلات، في حين جاءت العبارة رقم 07 (يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.38) وبانحراف معياري قدره (1.32)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن هناك رضا متوسط عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

#### 4. بعد القيادة:

يمكن توضيح إجابات الباحثين حول عبارات بعد نمط الاتصال من خلال الجدول رقم (13) كما يلي:

#### الجدول رقم (13): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد القيادة

رقم العبارة	البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.	2,9074	1,26295	3	متوسط

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

متوسط	2	1,24792	2,9074	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	02
متوسط	4	1,19821	2,8704	تم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير.	03
متوسط	1	1,30860	3,2037	تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.	04
متوسط	6	1,11530	3,0370		القيادة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة بلغ (3.03) وبانحراف معيار يقدر ب: (1.11)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.20 و 2.87) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.30 و 1.19) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.30)، وهذا نرجعه إلى أن المدير بالمؤسسة يتميز بنظام عادل بين العمال ويرجع كذلك إلى أسلوب المعاملات والأخلاقيات التي يتميز بها المدير، في حين جاءت العبارة رقم 03 (تم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.87) وبانحراف معياري قدره (1.19)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن العمال ليسوا على دراية كافية بنمط القيادة المتبع وأن هناك رضا متوسط عن نمط القيادة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

### 5. بعد طبيعة العمل:

يمكن توضيح إجابات الباحثين حول عبارات بعد طبيعة العمل من خلال الجدول رقم (14) كما يلي:

#### الجدول رقم (14): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد طبيعة العمل

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	3,4815	1,22460	3	جيد
02	تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول بها.	4,1667	0,72032	1	جيد

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

03	ظروف التهوية، الإضاءة، الحرارة مناسبة لطبيعة عملك.	3,4815	1,29936	2	جيد
04	العمل روتيني وممل.	3,0000	1,40081	4	متوسط
	بعد طبيعة العمل	3,6667	0,99052	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لبعده طبيعة العمل بلغ (3.66) وبانحراف معياري يقدر ب: (0.99)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة كلها تشير إلى الدرجة جيد، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.00 و 4.16) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1.40 و 0.72) وقد جاءت العبارة رقم 02 (تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول بها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (0.72)، وهذا نرجعه إلى أن العمال يستفيدون من العطل والإجازات المؤسسة، في حين جاءت العبارة رقم 04 (العمل روتيني وممل) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبانحراف معياري قدره (1.40)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن العمال لديهم قدرة كبيرة على فهم طبيعة العمل الموجه إليهم بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

من خلال عرض وتحليل اتجاهات الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي نستطيع الإجابة على السؤال الأول المطروح: ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe**؟ كما يلي:

الجدول رقم (15): اتجاهات الباحثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الهيكل التنظيمي	3,5370	1,00401	2	جيد
2	نمط الاتصال	3,0556	1,32347	5	متوسط
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3,3704	0,97702	3	متوسط
4	الحوافز	3,1296	1,11670	4	متوسط
5	القيادة	3,0370	1,11530	6	متوسط

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنايبب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

6	طبيعة العمل	3,6667	0,99052	1	جيد
	المناخ التنظيمي بشكل عام	3,2963	1,00244	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المناخ التنظيمي هو (3.29) وبانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة وعموماً النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العاملين على أن طبيعة العمل والهيكلة التنظيمية في المؤسسة «جيدة»، ونمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والقيادة في المؤسسة

"متوسطة"، و لذا نكون قد أجبنا على السؤال "ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة الأنايبب الحزونية alfapipe ؟"

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايبب الحزونية alfapipe؟

للإجابة على هذا السؤال وسنقوم فيما يلي بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حسب كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي:

### 1. بعد الجهد:

الجدول رقم (16): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد الجهد

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تبذل جهداً كافياً لإنجاز الأعمال المطلوبة منك.	3,9444	1,13962	3	جيد
02	تقوم باستغلال طاقاتك أثناء أداء عملك.	3,8704	1,18236	4	جيد
03	تلتزم بأوقات العمل الرسمية.	4,1852	0,75421	1	جيد
04	تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	3,8333	1,11169	5	جيد
05	تقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	4,1296	0,82522	2	جيد



## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

جهد	4,2407	0,82268	1	جيد
-----	--------	---------	---	-----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جهدهم عالي بكافة جوانب عملهم بدرجة كبيرة وهو ما يفسره متوسط إجابات حول عبارات بعد الجهد والمقدر ب: (4.24) وانحراف معياري قدره (0.82) وهو حسب سلم الدراسة يقع في خانة الإجابة جيد، أما فيما يخص ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم 03 (تلتزم بأوقات العمل الرسمية.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.75)، في حين جاءت العبارة رقم 04 (تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (1.11)، إذ نلاحظ أن هناك توافق كبير في إجابات أفراد العينة وهو ما عكسه المتوسط الحسابي والذي يقع حسب سلم القياس المعتمد في الخانة موافق، وهذا يعني بأن هناك انضباط والتزام دائم في مواعيد العمل ، أما باقي العبارات فقد وقعت ضمن الخيار جيد، الأمر الذي يدل على أن هناك جهد لدى غالبية العمال بجوانب وإجراءات العمل.

2. بعد القدرات:

الجدول رقم (17): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد القدرات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة إليك.	3,8148	1,24498	3	جيد
02	يعتبر التدريب عاملا مساعدا في تحسين الأداء.	4,2407	0,97003	1	جيد جدا
03	لديك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك.	4,0000	1,00939	2	جيد
	القدرات	4,2037	0,99773	2	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

يوضح لنا الجدول رقم (17) أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم قدرات كبيرة نحو أداء عملهم، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر ب: (4.20) الواقع ضمن الخيار جيد جدا حسب سلم القياس المعتمد في الدراسة، كما أن هناك تناسق في إجابات أفراد العينة على هذا البعد وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر ب: (0,99)، ولقد جاءت العبارة رقم 02 (يعتبر التدريب عامل مساعد في تحسين الأداء.) في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.24) وهو متوسط مرتفع، كما أن إجابات أفراد العينة حول العبارة متجانسة بدرجة كبيرة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.97).

### 3. بعد إدراك الدور:

الجدول رقم (18): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد إدراك الدور

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	
01	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	3,5370	1,29895	4	جيد	
02	تستغل معارفك التي لديك في تحسين أدائك.	4,1481	0,71129	2	جيد	
03	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	4,2963	0,74301	1	جيد جدا	
04	تبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4,0926	1,12045	3	جيد	
إدراك الدور					3	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يبين الجدول رقم (18) بأن بعد إدراك الدور، يلقي قبول من طرف أفراد العينة المدروسة وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي العام المقدر ب: (4.20) الواقع ضمن الخيار جيد جدا ذو انحراف المعياري قدره (0.87)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 03 (توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك.) فقد سجلت أعلى متوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.74) درجات عالية نحو الموافقة على أن هناك توظيف للمهارات والخبرات لتأدية المهام، وعلى العموم فهناك رغبة لدى العامل في العمل والأداء.

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب الحلزونية alfapipe ؟ أثره على الأداء الوظيفي للعاملين

من خلال عرض وتحليل اتجاهات الباحثين حول أبعاد الأداء الوظيفي نستطيع الإجابة على السؤال الأول المطروح: ما هو مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe ؟ كما يلي:

الجدول رقم (19): اتجاهات الباحثين حول الأداء الوظيفي ومختلف أبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الجهد	4,2407	0,82268	1	جيد جدا
02	القدرات	4,2037	0,99773	2	جيد جدا
03	إدراك الدور	4,2037	0,87695	3	جيد جدا
	الأداء الوظيفي بشكل عام	4,3333	0,75235	-	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء هو (4.33) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة جيد جدا وعموما النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العاملين على أن الجهد والقدرات وإدراك الدور جيدة جدا، وذا نكون قد أجبنا على السؤال: (ما هو مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe ؟).

### الفرع الثالث: اختبار وتفسير نتائج الفرضيات

انطلاقاً من الأثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الذي أكدته الدراسات النظرية والعملية، وانطلاقاً مما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، نسعى في هذا البحث إلى التحقق من طبيعة هذا الأثر الذي يتركه المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك من خلال التأكد من صحة الفرضية الأساسية من عدمها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ). وذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية وتفسيرها وسنستخدم تحليل التباين للانحدار كأسلوب من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وفيما يلي سنختبر كل فرضية Regression رئيسية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد أثر المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي .

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0,134	1	0,067	0,004	0,232	0,632
البواقي	29,866	52				
الإجمالي	30,000	53				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول رقم (19) يتبين عدم صحة الفرضية الأساسية، حيث بلغت قيمة F (0.232) بقيمة احتمالية (0.632) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) كما نجد أن المتغير المستقل ( المناخ التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما يقارب 4% فقط من التباين في المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا وليست معنوية، وهو ما يدل على عدم وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وبناء على ذلك نستخلص عدم قبول الفرضية الأساسية أي عدم وجود أثر للحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الجدول رقم (20).

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي .

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.999	1	0.258	0.067	3.712	0.060
البواقي	28.001	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (3.71) عند مستوى الدلالة (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.25) وهو ضعيف جداً، كما أن الهيكل التنظيمي لا يفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.060)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe" عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الجدول رقم(21)

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي .

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.043	1	0.038	0.001	0.075	0.786

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

				52	29.957	البواقي
				53	30.000	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنمط الاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.075) عند مستوى الدلالة (0.786) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.038) وهو ضعيف جداً، كما أن نمط الاتصال لا يفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.78)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

### -نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha=.005$  .

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الأداء الوظيفي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.220	1	0.086	0.007	0.383	0.538
البواقي	29.780	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.38) عند مستوى الدلالة (0.53) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.08) وهو ضعيف جداً، كما أن نمط المشاركة في اتخاذ القرار لا يفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.53)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ."

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الجدول رقم (23)

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة على مستوى الأداء الوظيفي .

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.002	1	0.007	0.000	0.003	0.957
البواقي	29.998	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.003) عند مستوى الدلالة (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

(0.007) وهو ضعيف جدا، كما أن القيادة لا تفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.95)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alphapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ "

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال الجدول رقم (24)

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي .

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.108	1	0.060	0.004	0.187	0.667

				52	29.892	البواقي
				53	30.000	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.187) عند مستوى الدلالة (0.66) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ( $\alpha=$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.06) وهو ضعيف جدا، كما أن الحوافز لا تفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.66)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على مستوى أداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ."



## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة من خلال الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر طبيعة العمل على مستوى الأداء الوظيفي:

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.077	1	0.051	0.003	0.134	0.716
البواقي	29.923	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لطبيعة العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، عليه حيث كانت قيمة F تساوي (0.134) عند مستوى الدلالة (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.051) وهو ضعيف جداً، كما أن طبيعة العمل لا تفسر الأثر على الأداء الوظيفي بنسبة (0.71)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار ((Independent-samples T-test

لعينات المستقلة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية التالية: العمر،

المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ((**Independent-samples T-test**) للعينات المستقلة و كانت النتائج موضحة في الجدول (26).

جدول رقم (26): نتائج اختبار **T-test** لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب الجنس

قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-1.971	0.054	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(31) نجد أن قيمة T(-1.971) ومستوى الدلالة المحسوب (0.054) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس".

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.489	3	0.995	0.989	0.405
داخل المجموعات	50.275	50	1.006		
المجموع	53.259	53	—————		

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (27) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0.989)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.405) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alphapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر."

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.534	3	1.845	1.932	0.136
داخل المجموعات	47.725	50	0.955		
المجموع	53.259	53	—————		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20 تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (33) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.932)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.136) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي."

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي."

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.901	2	2.451	2.585	0.085
داخل المجموعات	48.358	51	0.948		
المجموع	53.259	53	—————		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (29) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (2.585)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.085) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alphapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.582	3	1.194	1.202	0.319

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي السائد في شركة الأنابيب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

		0.994	50	49.677	داخل المجموعات
		————	53	53.259	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (30) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.202)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.319) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

### خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على مؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe، من خلال التطرق إلى تاريخ نشأتها ومختلف نشاطاتها وهيكلها الإداري، وهدفنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة في هذا الفصل من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة والذي احتوى على جزئين رئيسين جزء ضم البيانات الشخصية للمبحوث وجزء تضمن عبارات دالة على أبعاد الدراسة المعتمدة، وتضمن هذا الفصل أيضا عرضا وتحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبانة، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج على عدم وجود أثر بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الأنابيب الحلزونية alfapipe.











## خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe**، واكتشاف طبيعة أثر المناخ التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

## أولاً: النتائج

قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** مناخ مقبول، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول، وقد كانت طبيعة العمل والهيكلة التنظيمي في المؤسسة جيدة، ونمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والقيادة في المؤسسة متوسطة، وأظهرت أيضاً الدراسة بأن الرضا الوظيفي ذو مستوى قبول جيد جداً.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحزونية **alfapipe** عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

#### ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحقيق الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe**، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة أن تولي مؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe** الاهتمام الكاف بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير يساهم في التأثير في الأداء الوظيفي مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة توفير جو عمل محب للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأعمال والقيام بها على أكمل وجه.
- ضرورة إفساح المجال أمام العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملين، ووضع مهام وظيفية واضحة في العمل وتكليف العاملين بالقيام بأعمال ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة بتنفيذ مهامهم بصورة أدق.
- ضرورة اعتماد مؤسسة الأنايب الحلزونية **alfapipe**، إلى إدخال تحسينات على نظام الحوافز تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للعامل لتعزيز استمرارهم في العمل، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح العمال علاوات إضافية.
- تحسين أجواء العمل وتوفير الجو المناسب لتأدية مهامهم بشكل جيد مما يعود بالفائدة على المؤسسة وتحقيق أهدافها وإستمراريتها.

#### ثالثا: أفاق الدراسة

من خلال دراستنا هذه وجدنا أن هناك عدة مواضيع تحتاج للدراسة في المستقبل نذكر منها:

- دراسة العلاقة بين التنمية المهنية للعاملين والأداء الوظيفي لهم.
- إجراء دراسات تكشف عن تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على الأداء الوظيفي للعاملين.
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة (6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 2- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.
- 3- الروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 4- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 5- الطائي، علي حسون الجنابي، أكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 6- حسونه فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- حمادات، محمد حسن، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- حريم، حسين محمود، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 9- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 10- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريد، مصر، 2008.
- 11- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ( مترجم إلى اللغة العربية )، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2014.
- 12- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 13- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 14- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (ط 4)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009.

- 15- سويرتز أندروا، إدارة الأداء المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال (مترجم إلى اللغة العربية)، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2001.
- الرسائل والأطروحات:
- 1- المطرني محمد، دور المناخ التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
  - 2- البقمي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
  - 3- الشمري محمد، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
  - 4- الدكتور طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
  - 5- السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
  - 6- الربيق محمد إبراهيم محمد، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
  - 7- أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين.
  - 8- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية البحرين، 2014.
  - 9- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Siljanen, Mikael : An Employee Perspective To Performance Masurement and Management : Apublic Sector Stady, Lappeeranta University Of Technology, Russia, 2010
- 2- Hange (2005); The University Of Maryland Libraries Organizational Climat And Cultur Servey ;
- 3- Susan, D Et Brian, R Et Laura ; Organizational Climate And Personnel Projects ; Gender Defferences In The Public Servic Academy Of Management Journal, 2007 .

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- - WWW, ULUM, NL.
- 2- <https://dr-saud-a.com/vb/showtread.php>.
- 3- [http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad\(27\)/375](http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad(27)/375).

الملحق رقم(1): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
غارداية	أستاذة محاضر من الدرجة أ	شرع مريم	01
غارداية	أستاذ محاضر من الدرجة أ	بوخاري عبد الحميد	02
غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة أ	عبادة عبد الرؤوف	03



## الملحق رقم (2)

### استبيان الدراسة

الأخ الكريم...، الأخت الكريمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة غارداية، حول " أثر المناخ التنظيمي

على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية **alfapipe**."

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة. علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهماتكم البناءة

تحت إشراف الأستاذ:

\* بهاز جيلالي

إعداد الطالب:

\* بلعربي جيلالي

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	✓	الجنس:
<input type="checkbox"/>	فأقل	30	سنة	✓	العمر:
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى اقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى اقل من 50 سنة		
<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكبر	<input type="checkbox"/>	50 سنة		
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي:
				<input type="checkbox"/>	جامعي

4-المستوى الوظيفي: عمال تنفيذيين عمال إداريين إطارات

5- سنوات  الخبرة: 5 سنوات فأقل  من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تأثير المناخ التنظيمي على مؤسسة الأنايبب الحلزونية alphapipe، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ. الهيكل التنظيمي</b>						
01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
02	تتناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك .					
03	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.					
04	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
05	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.					
<b>ب. نمط الاتصال</b>						
06	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة.					
07	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات.					
08	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.					
09	تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل					

					المعلومات.
<b>ت. المشاركة في اتخاذ القرار</b>					
					10 تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
					11 تملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.
					12 مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.
					13 تشارك في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات.
<b>ث. الحوافز</b>					
					14 تمنح الحوافز بناء على نظير جهودك الإضافية التي تبذلها.
					15 يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون.
					16 تم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين.
					17 تتكفل المؤسسة بنقل العمال.
					18 لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات... الخ .
					19 تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة.
					20 يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل
<b>ج. القيادة</b>					
					21 يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.
					22 يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.
					23 تم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير.
					24 تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.

د. طبيعة العمل					
					25 ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.
					26 تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول ا.
					27 ظروف التهوية ،الإضاءة، الحرارة مناسبة لطبيعة عملك.
					28 العمل روتيني ممل.

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة أداء موظفي مؤسسة الأنايب الحلزونية alphapipe، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	موافق				غير موافق بشدة
		بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
<b>أ. الجهد</b>						
29	تبذل جهدا كافيا لإنجاز الأعمال المطلوبة منك.					
30	تقوم باستغلال طاقاتك أثناء أداء عملك.					
31	تلتزم بأوقات العمل الرسمية.					
32	تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.					
33	تقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.					
<b>ب. القدرات</b>						
34	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة إليك .					
35	يعتبر التدريب عاملا مساعدا في تحسين الأداء.					
36	لديك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك.					
<b>ج. إدراك الدور</b>						
37	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.					

					تستغل معارفك التي لديك في تحسين أدائك.	38
					توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	49
					تبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	40



الفصل الأول  
الإطار النظري للدراسة  
والدراسات السابقة

الفصل الثاني  
أثر المناخ التنظيمي على  
الأداء الوظيفي للعاملين في  
مؤسسة صناعة الأنابيب



# مقدمة

خاتمة

# قائمة المراجع

# قائمة الملاحق