



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي
العامة بمدينة بنغازي"

إعداد

هاجر أحمد محمد الشريف

بكالوريوس إدارة – كلية الاقتصاد
جامعة بنغازي

إشراف

د. ناصر فرج أحسونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

خريف 2013

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسِرْدُوْنَ
اِلَىٰ عَالَمِ الْغُیْبِ وَالشَّهَادَةِ فِیْ نَبِیِّكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ }

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة التوبة الاية (105)

الإهداء

إلى من غمرني بحبه وعطفه وجزيل عطائه . . . إلى قدوتي في حياتي والدي

أكرم الله مثواه .

إلى والدتي الغالية . . . عرفانا وإجلالاً بكل ما تقدمه لي من رعاية وتشجيع .

إلى كل من ساهم معي في إتمام بحثي . . .

إليهم جميعاً أهدى ثمرة جهدي العلمي المتواضع سائلة المولي القدير أن ينفع به الجميع

الباحثة .

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله، والصلاة والسلام علي أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فيسعدني وقد أنهيت، بفضل الله العلي القدير، هذا العمل العلمي المتواضع أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلي الدكتور ناصر فرج أحسونه لكل ما قدمه لي من مساعدة وعون ونصح وتوجيه، والذيلم يبخل علي بوقته وجهده، منذ اللحظة الأولى من كتابة البحث وحتى خروجه بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء، ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلي أعضاء لجنة المناقشة علي تفضلهم مشكورين بقبول مناقشة الرسالة، وعلي ما سيقدمانه من آراء وملاحظات قيمة ستثري البحث إنشاء الله. وأخيراً وليس آخراً كل الشكر والتقدير والعرفان لمن كان له الفضل الكبير والذى رحمه الله، وأمي حفظها الله، وأفراد أسرتي الكريمة علي ما قدموه لي من عون ومساعدة لانجاز هذا البحث، فإله أسأل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

سائلة المولي عز وجل أن يبارك جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

والله ولي التوفيق...

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	شكر وتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	ملخص الدراسة.	ط
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	8
4.1	فرضيات الدراسة.	9
5.1	أهداف الدراسة.	10
6.1	أهمية الدراسة .	11
7.1	منهجية الدراسة.	11
8.1	هيكلية الدراسة.	13
9.1	تعريف مصطلحات الدراسة.	14
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
1.2	المبحث الأول: المناخ التنظيمي	
1.1.2	مقدمة.	17
2.1.2	مفهوم المناخ التنظيمي.	18
3.1.2	علاقة المناخ التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية.	20
4.1.2	أهمية المناخ التنظيمي.	22
5.1.2	العوامل المؤثرة علي المناخ التنظيمي.	25
6.1.2	أنماط المناخ التنظيمي.	29
7.1.2	قياس المناخ التنظيمي.	31
8.1.2	أبعاد المناخ التنظيمي.	33

الصفحة	الموضوع	الترقيم
	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي	2.2
41	مقدمة.	1.2.2
42	مفهوم الأداء الوظيفي.	2.2.2
44	عناصر الأداء الوظيفي.	3.2.2
44	مستويات الأداء.	4.2.2
46	أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي.	5.2.2
47	العوامل المؤثرة في أداء العاملين.	6.2.2
48	طرق قياس أداء العاملين.	7.2.2
49	إدارة الأداء.	8.2.2
50	أهداف إدارة الأداء.	9.2.2
50	عناصر إدارة الأداء.	10.2.2
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
54	مقدمة	1.3
54	الدراسة الاستطلاعية	2.3
54	أداة الدراسة.	1.2.3
55	اختيار مقياس أداة الدراسة.	2.2.3
56	ثبات وصدق مقياس الدراسة	3.2.3
58	الدراسة الرئيسية.	3.3
59	عينة الدراسة.	1.3.3
61	أساليب تحليل البيانات.	2.3.3
61	خصائص مفردات الدراسة.	3.3.3
61	عينة الدراسة وفقاً للنوع.	1.3.3.3
62	عينة الدراسة وفقاً للعمر.	2.3.3.3
63	عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.	3.3.3.3
64	عينة الدراسة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة.	4.3.3.3

الصفحة	الموضوع	الترقيم
65	تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لكل متغير من متغيرات المناخ التنظيمي	4.3
65	بعد الاتصالات.	1.4.3
68	بعد القرارات.	2.4.3
71	بعد الحوافز.	3.4.3
76	بعد التكنولوجيا.	4.4.3
79	بعد الاهتمام بالعاملين.	5.4.3
82	متغير الأداء الوظيفي.	6.4.3
86	مدي تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.	5.3
87	اختبار فرضيات الدراسة.	6.3
87	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	1.6.3
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	2.6.3
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	3.6.3
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	4.6.3
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	5.6.3
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	6.6.3
92	قياس مستوى الأداء الوظيفي.	7.3

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

95	مقدمة.	1.4
95	النتائج .	2.4
97	التوصيات .	3.4
99	قائمة المراجع.	
	الملاحق.	
	ملحق (1) استمارة الاستبيان .	
	ملحق (2) التحاليل الإحصائية .	
A	ملحق (3) الملخص باللغة الانجليزية.	

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
12	توزيع أعضاء هيئة التدريس حسب الكليات والمعاهد العليا العامة	(1-1)
55	أبعاد المناخ التنظيمي وأرقام العبارات التي تقيسها	(1-3)
55	عبارات الاستبيان وتوزيع الدرجات عليها	(2-3)
56	عبارات الاستبيان وتوزيع الدرجات عليها	(3-3)
58	معاملي الثبات والصدق لمقياس الدراسة	(4-3)
59	توزيع أفراد العينة حسب كل كلية أو معهد	(5-3)
60	عدد الاستثمارات الموزعة والمستوفاة من حجم العينة المستهدفة	(6-3)
62	توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع	(7-3)
63	توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر	(8-3)
63	توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	(9-3)
64	توزيع أفراد العينة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة	(10-3)
67	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصالات	(11-3)
70	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القرارات	(12-3)
74	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز	(13-3)
78	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التكنولوجيا	(14-3)
81	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاهتمام بالعاملين	(15-3)
85	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي	(16-3)
86	نتائج اختبار (t) لعينة واحدة للمناخ التنظيمي وأبعاده	(17-3)

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
87	نتائج اختبار (t) لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي	(18-3)
87	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	(19-3)
88	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصالات و الأداء الوظيفي	(20-3)
89	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القرارات و الأداء الوظيفي	(21-3)
89	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي	(22-3)
90	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التكنولوجيا و الأداء الوظيفي	(23-3)
90	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاهتمام بالعاملين و الأداء الوظيفي	(24-3)
91	الفروق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي و متغير المؤهل العلمي	(25-3)
92	الفرق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي و متغير النوع	(26-3)
93	مستوي الأداء الوظيفي	(27-3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) والأداء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد جمعت البيانات الخاصة بالجانب النظري عن طريق الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، في حين تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية، حيث وزعت (306) استمارة استبيان، استلم منها (272) استمارة، بحيث كان الفاقد (34) استمارة فقط، حيث استخدمت بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

إن أهم النتائج المتوصل إليها يمكن إيجازها في الآتي:

1. أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي العامة، غير فعالة وأن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في تلك المؤسسات، مما يدل على صعوبة الاتصالات داخل تلك المؤسسات.
2. بينت نتائج الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام وتقويض جزء من سلطتهم لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم، كما أن هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة.

3. بينت نتائج الدراسة أن الإدارات في مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالحوافز المادية والجانب المعنوي لأفراد العينة، مع وجود قصور في أنظم توزيع الرواتب والمكافآت، وقلة الإمكانيات والمخصصات للبحث العلمي .
4. قلة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم افساح المجال أمامهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها.
5. أظهرت النتائج كذلك أن مؤسسات التعليم العالي العامة، لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما بينت أن تلك المؤسسات لا تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، مما أسهم في تدني جودة العملية التعليمية وفي انخفاض مستوي الأداء الوظيفي..
6. بينت نتائج الدراسة ظهور الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي العامة، بمستوى متوسط، حيث أن عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى هذا المستوي من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

3.4 التوصيات:

- بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
1. ضرورة أن تولي إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً مهماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها.
 2. اتباع أنماط القيادية التي تحفز الأفراد مادياً ومعنوياً، وتشجعهم على التجديد والابتكار.

3. تعزيز معاملة أعضاء هيئة التدريس بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل ما يرتبط بهم من ترقيات وحوافز ومكافآت وما إلى ذلك .
4. زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بأقسامهم العلمية، وحل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي.
5. تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصميم المكاتب بصورة أفضل من حيث التهوية، والإضاءة، وسهولة الحركة مما يوفر الراحة النفسية والبدنية لأعضاء هيئة التدريس.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن قوة الدولة الحديثة أصبحت تعتمد على استثمار طاقاتها البشرية، وعلى تقدمها العلمي وتطورها الاقتصادي، وكل هذا لا يتحقق إلا بتخطيط تربوي، ضمن خطة اقتصادية هادفة، تلعب الدولة وكوادرها الفاعلة دوراً رئيسياً فيها.

ومن هذا المنطلق يعد التعليم هو أساس التقدم والتطوير والتغيير في أي مجتمع من المجتمعات، وأن إصلاح التعليم وتطويره هو أساس لأي إصلاح أو تحول في المجتمع، حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي هي محصلة النظام التعليمي وقمته، لذا نجد أن أنظمة التعليم العالي في الدول المتقدمة من أكثر الأنظمة تطوراً على المستوى العالمي، حيث شهد التعليم العالي خلال القرن الماضي تنوعاً في اتجاهاته الفلسفية وأنماطه التنظيمية وأساليبه الإدارية والتعليمية، وقد ارجع البعض سبب هذا التطور والرقى في مستوى أداء هذه المؤسسات لخدماتها ونجاحها إلى المناخ السائد أو ما يعرف ببيئة العمل (الفينش، 1998).

إن كلمة مناخ تعبر عن البيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما تستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية التعامل مع القوى البشرية الموجودة مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيا والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (المغربي، 1995).

ويعتبر المناخ التنظيمي البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم مع إمكانيات الأفراد وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط أجواء المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كفوا به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي فإن هذا المناخ وما يتسم به من أبعاد يشكل مشاعرهم ويكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم ووفقاً

لذلك يتحدد مستوى أداء الأفراد ومن ثم مستوى أداء المنظمة. لذا تهتم الكثير من المنظمات بإيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وإبعاد جميع الأشياء التي تؤدي إلى انحدار المنظمة وتراجعها (سيكاران، 2006).

2.1 الدراسات السابقة:

لعل من بين أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ما يلي:

1. دراسة الهيتي يونس (1987):

وهي بعنوان (العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية) حيث استهدفت هذه الدراسة تحديد نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة مزدوجة من العاملين في المنشأة العامة للمطاحن العراقية وكانت (28) عاملاً، وعينة أخرى من الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج أمريكي بلغت (135) عاملاً من إحدى شركات المطاحن الأمريكية. حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية عندما يكون المناخ التنظيمي منسجماً مع سلوك وتطلعات العاملين. كما أشارت إلى وجود علاقة سلبية عندما تكون الإجراءات والقواعد والسياسات غير منسجمة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وأخيراً وبالرغم من اختلاف نوع الملكية أظهرت النتائج أن النموذج العراقي أكثر إيجابية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، وهذا يشير إلى أن الانسجام والمواءمة بين المناخ التنظيمي وطبيعة العمل أكثر أهمية من نوع الملكية.

2. دراسة غلام (1997):

وكانت بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالرضا المهني للمدرسين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المدرسين، وما إذا كانت هناك فروقات في نمط المناخ التنظيمي السائد حسب متغير الجنس، وما مستوى الرضا المهني للمدرسين في المدارس محل الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (239) مدرساً ومُدربة اختيروا بطريقة عمدية تضمنت (88) مدرساً و(151) مُدرسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: صعوبة تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بصفة عامة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضا المهني للمدرسين.

3. دراسة الذنيان (1999):

وكانت بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن" وقد سعت الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (620) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة جوهرية بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخبرة لدى أفراد العينة وأدائهم.

4. دراسة المعشر (2001):

وهي بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة" هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (327) موظفاً من أفراد الأجهزة الإدارية للعاملين في هذه

الجامعات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية في مجمله متوسط، ولكنه أقل من المتوقع كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيميو المتغير المستقل (الوظيفة)، وكانت لصالح الجامعات الخاصة كما أوضحت وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيميو باقي المتغيرات كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولم توجد هناك أي فروق بين المناخ التنظيمي، والجنس.

5. دراسة صادق والمعضدي (2001):

وكانت بعنوان "أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتكونت عينة الدراسة من (1081) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى أن المدارس القطرية تستمتع بمناخ عائلي، حيث ترتفع درجات التركيز للمديرين على العلاقة الإنسانية في سلوكهم ودرجات الألفة بين المدرسين.

6. دراسة الفيتوري (2004):

تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض العوامل الديموغرافية والأداء لدى العاملين بشركة الخطوط الجوية الليبية". حيث تناولت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء وبيان طبيعة هذه العلاقة وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى العاملين بشركة الخطوط الجوية الليبية، وقد بلغت عينة الدراسة (361) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء، إضافة لاتجاه أفراد العينة السلبي نحو أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الضعيف للشركة، فيما أكدت على ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإعادة النظر فيه.

7. دراسة أبي زيد (2008):

وهي بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي، في شركة الاتصالات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، حيث أجريت على عينة تتألف من (280) عاملاً يعملون في شركة الاتصالات الأردنية وتوصلت الدراسة إلي أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد كانت متوسطة، وأن الولاء التنظيمي مرتفع نسبياً، ويميل إلي أن يكون متوسطاً، وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات العاملين نحو الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد تعزى إلي العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

8. دراسة الرعيض (2008):

وهي بعنوان "أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي". هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على طبيعة ومستوي أداء المعلمين بقطاع التعليم العام بمرحلته المتوسطة في مدينة بنغازي "عن طريق وصف قياس المناخ التنظيمي السائد وما ينجم عنه من ضغوط عمل يواجهها هؤلاء المعلمون و أثر ذلك على أدائهم. وتكونت عينة الدراسة من (280) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلي أن التعديلات والتغيرات المستمرة في أنظمة الدراسة والمناهج سببت نوعاً من عدم الاستقرار، وأفقدت مجتمع الدراسة الرؤية الواضحة بما يدور حوله، هذا إلي جانب التعيين العشوائي للمعلمين المستند على أسس غير علمية وغياب الحوافز المادية التي أفقدت المعلم أبعاد مهمة كالانتماء والمسؤولية.

9. دراسة الزين (2009):

وكانت بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" حيث استهدفت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي لدى الموظفين العاملين في الأمانات النوعية بمدينة المرح، وفقاً للبعدين نمط القيادة والحوافز، وقد شملت الدراسة (233) موظفاً. وأظهرت بعض نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مجملهم متوسط ولكنه أقل من المتوقع، كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز بشقيها (المادية والمعنوية) والولاء التنظيمي.

10. دراسة المزيني (2010):

وكانت بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي". هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، وكذلك التعرف على المفاهيم والأبعاد المكونة للمناخ السائد في المصارف التجارية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والمكافآت، والاتصالات. وتكونت عينة الدراسة من (98) مفردة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إيجابية المناخ التنظيمي السائد في المصارف التجارية حيث احتل بعد الاتصالات المرتبة الأولى في السيادة من بين الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي. ويليه بعد القيادة، وفي المرتبة الثالثة بعد الهيكل التنظيمي، وفي المرتبة الرابعة بعد الحوافز والمكافآت، وأخيراً في المرتبة الخامسة بعد التدريب، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الكلي ومحور نظم المعلومات الإدارية.

توصلت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي إلي نتائج مختلفة، وقد يعزي ذلك إلي اختلاف الثقافات والبيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات. حيث تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع المناخ التنظيمي لدى عينات مختلفة من العاملين تمثلت في: معلمي المدارس، عمال في المصانع، وشركات مختلفة ومصارف وموظفين في حين أن عينة الدراسة الحالية هي أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العامة. حيث لاحظت الباحثة أن جميع الدراسات السابقة قد اختلفت فيما بينها في طرق قياس المناخ التنظيمي فبعض الدراسات حددت مقياساً معيناً لقياس أبعاد المناخ التنظيمي مثل نموذج لتون وستنجر، وبعضها لم يحدد مقياساً معيناً بدقة، وإنما اعتمدت بعض الأبعاد التي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي الذي يتوافق مع البحث، بينما تستخدم الباحثة في هذه الدراسة نموذج ليكرت لقياس المناخ التنظيمي حيث يشمل هذا النموذج الأبعاد التالية (الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين).

3.1 مشكلة الدراسة:

تسعي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على أداء قطاع التعليم العالي العام باعتباره أحد القطاعات الحيوية في البلاد. وبالتالي فإن هذه الدراسة بمثابة أداة تشخيصية هامة لبحث أوضاع ومشاكل قطاع التعليم العالي العام من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وبالإطلاع على تقارير ديوان المحاسبة^(*)، وقد تبين أن هناك أوجه قصور واضحة في أداء هذه المؤسسات وجودة أداء خدماتها، إضافة إلي تدني مستوي المناهج العلمية وقلة الكتب والمراجع المتاحة للإطلاع والنقص في المختبرات والمواد التحليلية، والانحراف عن مبدأ

(*) تقارير 2009، 2010، لميسمحباً خذ صوراً ضوئية عن تلك التقارير.

الجماعية في إدارة الكليات والمعاهد وما ترتب عليه من تفرد بالرأي ومشاكل إدارية متعددة، وكذلك ضعف المخصصات المالية لهذه المؤسسات وعدم وجود حوافز تشجيعية.

كل ما سبق أسهم في خلق شعور لدى الباحث بأن المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة قد يكون أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء هذه المؤسسات. ومن خلال ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساولين التاليين:

- ما علاقة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم العالي العام بمستوى الأداء الوظيفي؟
- ما هي اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي نحو المناخ التنظيمي السائد؟ وما علاقة ذلك المناخ التنظيمي بمستوى أدائهم الوظيفي؟

4.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

1. **الفرض الصفري:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي

(الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) ومستوى الأداء

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.

2. **الفرض البديل:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات،

القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) ومستوى الأداء الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصالات ومستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات ومستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا ومستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام بالعاملين ومستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الكليات والمعاهد قيد الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على المفاهيم والأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي السائد في قطاع التعليم العالي العام.
2. التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي نحو المناخ التنظيمي السائد.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي السائد في قطاع التعليم العالي العام.
4. التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي.

6.1 أهمية الدراسة:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع التعليم العالي، فالتعليم لا يحقق أهدافه وغاياته إلا إذا توفر له المسار الصحيح لإتمام عملياته والمضي فيها ودراسة الواقع المعيشي لمشكلات أعضاء هيئة التدريس في أدائهم لأدوارهم المنوطة بها وظيفتهم.
2. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها تسعى إلى اكتشاف بعض المعوقات التي تقف أمام تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي، ومحاولة إيجاد بعض الحلول المناسبة لها.
3. قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

7.1 منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة ظاهرة توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً، كذلك يعتمد على تحليل الظاهرة وتفسيرها والدخول إلى الاستنتاجات التي قد تساهم في تطوير الواقع وتحسينه. حيث تم تقسيم منهجية الدراسة على النحو التالي:

• **المعالجة الإحصائية:**

استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وجداول التوزيعات التكرارية، فضلا عن استخدام أسلوب الإحصاء الاستنتاجي المتمثل في معاملات الارتباط والاستدلال عن معنوياتها.

• **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي العام والذي يتضمن كل الكليات والمعاهد العليا الواقعة في مدينة بنغازي، ويبلغ عددهم (1488)^(*) عضواً وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (1-1)

توزيع أعضاء هيئة التدريس حسب الكليات والمعاهد العليا العامة

الكلية أو المعهد	عدد أعضاء هيئة التدريس المتواجدين
كلية الآداب	231
كلية الاقتصاد	223
كلية العلوم	211
كلية الهندسة	159
كلية القانون	37
كلية تقنية المعلومات	39
كلية الفنون والإعلام	19
كلية التربية	26
كلية الطب	319
كلية الأسنان	67
كلية الصيدلة	18
كلية الصحة العامة	41
كلية التمريض	16
كلية التقنية الكهربائية والإلكترونية	15
المعهد العالي للبناء والتشييد	9
المعهد العالي لتقنيات الحاسوب	8

(*) جمعت هذه البيانات من إدارات الشؤون الإدارية والمالية بتلك المؤسسات.

عدد أعضاء هيئة التدريس المتواجدين	الكلية أو المعهد
8	كلية التقنية الهندسية الميكانيكية
12	المعهد العالي لإعداد المدربين
9	المعهد العالي للمهن الطبية
8	المعهد الوطني القومي للعلوم الإدارية
13	المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية
1488	المجموع

ووفقاً لجدول كريتشى مورجان (Kreicie Morgan)، فإن حجم العينة هو (306) عضواً من بين أعضاء هيئة التدريس الممثلين للمجتمع الأصلي، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على المؤسسات العامة للتعليم العالي بمدينة بنغازي، وذلك لمحدودية إمكانية الباحثة المادية والزمنية.
2. اقتصرت الدراسة أيضاً على أعضاء هيئة التدريس فقط في هذه المؤسسات قيد الدراسة.
3. اقتصرت الدراسة على استخدام نموذج ليكرت وما يشمله من أبعاد لقياس المناخ التنظيمي لما له من توافق مع بيئة الدراسة وأهداف الدراسة.

8.1 هيكلية الدراسة:

أولاً: الجانب النظري:

يتضمن هذا الجانب من الدراسة الاستعانة بالكتب والدوريات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لغرض تكوين إطار نظري مناسب لطبيعة هذه الدراسة.

ثانياً: الجانب الميداني:

يحتوي هذا الجانب على كيفية تجميع البيانات اللازمة للوصول إلي المعلومات التي تمثل

الجانب العلمي الذي نأمل من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة.

ثالثاً: الجانب التحليلي:

خصص هذا الجانب لتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان، باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة.

9.1 تعريف مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

هو مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم

معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى (الهيئة وزميلة، 1987: 3).

الأداء:

قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام

بمهام وأعباء وظيفته، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو

مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق

هدف محدد (المبييضين، جرادات، 2001: 42).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول المناخ التنظيمي

1.1.2 مقدمة:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منذ الستينيات من القرن الماضي حيث انتشرت الدراسات الإدارية في المجالات الصناعية والتجارية والتربوية، ورغم تعدد البحوث المهمة به لكنه مازال موضوع خلاف وجدل، علماً بأن له تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بالفرد ورضاه ونجاح المنظمة (المغربي، 1993).

ويعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لأنه عنصر مميز لفاعلية المنظمات ونجاحها، وهو بأبعاده المتعددة قد يكون أهم العناصر وأعمقها في سلوكيات أفراد التنظيم بشكل عام وفي الرضا الوظيفي بشكل خاص والذي بدوره له تأثيره المباشر والمتغلغل في نفسية الفرد وسلوكه داخل المنظمة التي يعمل بها (العيسى، 1426هـ: 20).

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبرى للأثر المناخ التنظيمي، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية مؤثرة بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات.

"ويشير اصطلاح المناخ التنظيمي في الأدب الإداري إلى الجو العام السائد في منظمة ما، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويشعر الأفراد بأهميتهم في العمل ويرفع من الثقة المتبادلة بينهم، إضافة إلى الرفع من روحهم المعنوية وزيادة درجة رضاهم الوظيفي والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، فالبيئة التنظيمية التي لا يتوفر بها مناخ تنظيمي سليم قد تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وكراهية العمل مهما كان بسيطاً أو سهلاً، إضافة إلى السلبية والتهرب من المسؤولية" (اللوzy، 1994).

ويهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي في محاولة لتحديد المفهوم الخاص به، وكذلك توضيح أهميته والتعرف على أنواعه، والعوامل المؤثرة عليه، ومن ثم تحديد أبعاده ومستوياته، وتحديد طرق قياسه.

2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي أخذت طريقها إلى الظهور في الستينات من القرن الماضي من خلال الكتب والدراسات التي قدمت عدداً من الأفكار المرتبطة بمفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده ومتغيراته الرئيسية، ودراسة هذا الموضوع ليس بالأمر السهل من حيث كونه شيئاً غير ملموس يمكن الاستدلال عليه من خلال تصورات الأفراد ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

وقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي، ورغم أن هذه التعريفات اتفقت في الاتجاه العام إلا أنها عكست اتجاهات الدارسين الفكرية وخصائص وسمات المنظمات التي قاموا بدراساتها، وتماشياً مع ذلك فإنه يمكن أن يعرف المناخ التنظيمي بأنه نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة لتكوين أنماط سلوكية معينة (المعشر، 2001: 305).

أما Tagiuri تاجيري: فيعرف المناخ التنظيمي بأنه "الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكه (Tagiuri، 1969).

كما عرف كل من Forhand and Gelmer فور هاندوجلمر: المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر

على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها" (Forhand and Gelmer، 1964:326).

أما Karasick and Pritchard (كاراسكوبريتشرد): فإنهما وفقاً لما ورد هالصيرفي قد عرفا المناخ التنظيمي على أنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".

أما المغربي فيعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي" (المغربي، 1995:303).

ومن مراجعة التعاريف السابقة يتضح أنها جميعاً تركز على الجوانب التالية:

1. إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية في المنظمة.
2. إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها.
3. إن هذه الخصائص تتسم بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي.
4. إن هذه الخصائص لها تأثيرها على السلوك الوظيفي للأفراد في المنظمة.
5. إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر (الصيرفي، 2009: 261).

تأسيسا علي ماسبق ذكره، ترى الباحثة أن مفهوم المناخ التنظيمي يعد محصلة للظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها ويفسرهما ويحللها المستخدمين بها، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وأداءهم وولاءهم ودرجة انتمائهم لهذه المنظمة.

3.1.2 علاقة المناخ التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية:

من خلال تعريف المناخ التنظيمي، لابد للباحثة من التمييز بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المستخدمة في الإدارة لإزالة الخلط واللبس عن المفهوم وذلك على النحو التالي:

1. المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

يخلط الكثيرون بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ويستخدم أحدهما مكان الآخر بالرغم من الفارق بينهما، وذلك لأن المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية، ولعدم وجود تعريف واضح وقاطع للمفهومين. فالثقافة التنظيمية يعرفها skain "بالقيم والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة". كما تعرف بمجموعة القيم المشتركة والمعايير الموجودة في المنظمة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد والتي تتضمن المعتقدات السائدة وأنماط السلوك التي تتبع من عملية تاريخية يتم خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال.

فالثقافة التنظيمية تمثل العديد من المكونات التي تساهم في تشكيلها كالقيم والمعتقدات والطقوس والأعراف والرموز واللغة والقواعد والمناخ التنظيمي... الخ (الخاجة، 2006).

أما المناخ التنظيمي فهو مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يفهمها العاملون ويدركونها، مما تنعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي علي سلوكهم (عارف، 2001).

وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي الإطار الأعم الذي يشتق منه المناخ التنظيمي مدخلاته ،فالمناخ التنظيمي يمثل بعداً أو فرعاً من فروع الثقافة التنظيمية.

2. المناخ التنظيمي وبيئة العمل:

يشير مفهوم البيئة إلى مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمنظمة أو بداخلها، سواء أكانت هذه المتغيرات خارجية عامة أو خاصة بالنشاط أو المتغيرات الداخلية والخاصة بالمنظمة ما. فالبيئة وفقاً لهذا المفهوم تنقسم إلى نوعين من البيئة يطلق على الأول منها البيئة (الخارجية) بينما يطلق على الثاني البيئة (الداخلية).

والبيئة الخارجية تنقسم إلى بيئة عامة وبيئة خاصة بالنشاط، البيئة الخارجية العامة هي المتغيرات ذات التأثير غير المباشر على المنظمة مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... أما البيئة الخارجية الخاصة بالنشاط فهي المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل الحكومة والعملاء والمنافسين والتشريعات والقوانين الخاصة والمتعلقة بنشاط المنظمة. والبيئة الخارجية تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

أما مفهوم البيئة الداخلية فيمثل "الخصائص المادية والمعنوية التي تميز المنظمة ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية. وهذه المتغيرات يمكن للإدارة التحكم والتأثير فيها. كما أن هذه المتغيرات تؤثر على سير العمل وسلوكيات ودوافع الأفراد في المنظمة".

وبما أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والمدركة من قبل العاملين والمؤثرة على سلوكهم، فإن المناخ التنظيمي يعتبر مفهوماً مخالفاً لمفهوم البيئة الخارجية وموافقاً لمفهوم البيئة الداخلية.

3. المناخ التنظيمي والمناخ الإداري:

المفهوم الآخر الذي يجب أن نميز بينه وبين المناخ التنظيمي فهو المناخ الإداري الذي يعتبر عنصراً مهماً في فهم المناخ التنظيمي، فهو يمثل استجابة العاملين لسلسلة الإجراءات ونظم العمل التي تؤثر على كيان المنظمة، بينما يعد المناخ التنظيمي مفهوماً أعم وأشمل، والمناخ الإداري يعتبر جزءاً من المناخ التنظيمي.

4. المناخ التنظيمي والمناخ النفسي:

هناك مفهوم آخر يقترب من مفهوم المناخ التنظيمي يعرف بالمناخ النفسي ويعرف على أنه "ظاهرة إدراكية تحدث داخل الفرد وتتحدد وفقاً لخصائصه من خلال تفاعل أشباه الحقائق الذاتية البيئية " أي المناخ الذي يتهيأ للفرد والذي بموجبه يستطيع الفرد العمل بشكل أكثر فاعلية كونه ملائماً لحاجات الفرد والتي يمكن قياسها عن طريق التقييم الشخصي للأحداث وتكون وحدة التحليل هي الأفراد، بينما يركز المناخ التنظيمي على خصائص المنظمة التي يتم قياسها عن طريق متوسط الإدراك وتكون وحدة التحليل فيها المنظمة بشكل كامل (الخاجة، 2006).

4.1.2 أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي تأثيراته الإيجابية على حياة الأفراد والمنظمات، ولذلك سعت المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتحسين صورتها تجاه العاملين والمجتمع من أجل تحقيق أهدافها بمستوى نوعي متطور، وفي هذا السياق تحاول الباحثة أن تبرز بعض النقاط التي من الممكن أن تكون ذات أهمية كبيرة في تطبيق المفهوم إيجابياً داخل المنظمات على النحو التالي:

1. تساعد دراسة المناخ التنظيمي في التعرف على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي تملك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي ولكن هذا التأثير يختلف حسب الاختلافات الفردية، فيكون الرضا في أعلى حالاته عندما يكون هناك توافق بين حاجات الأفراد وبين المناخ التنظيمي السائد، علي سبيل المثال إذا كان المناخ التنظيمي يشجع العمل الفردي واتخاذ القرار ويتيح رقابة ذاتية أو يتيح حوافز على الإنجاز فإن رضا ودافعية الأفراد للعمل سوف يتحققان بدرجة أعلى لأولئك الأفراد الذين تتوفر لديهم رغبة في إشباع الحاجة لتحقيق الإنجاز والذين يفضلون الاستقلالية في أداء أعمالهم من خلال السلطات الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالرضا عن العمل يتوقف على إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

2. أضف إلي ذلك أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء العاملين فمثلا يرتفع الأداء كلما كان المناخ التنظيمي السائد يشجع على الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشكلات، أما إذا

كان المناخ التنظيمي يركز على الإجراءات الشكلية والتركيز على العمل أولاً وعدم مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين فهنا ينخفض الأداء (العمرى، 1993).

3. تزداد أهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فضلاً عن أنه يساهم في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة، لذا فدراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره يعتبر أمراً ضرورياً حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

4. تساعد دراسة المناخ التنظيمي في التعرف على العلاقة بين العاملين بعضهم البعض وبين المنظمة ودرجة الولاء والانتماء التنظيمي، حيث يساهم في تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، فالمناخ الإيجابي أو الملائم يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، مما يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل وذلك يعزز الثقة ويرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، أما المناخ غير الملائم فيؤدي إلى ظهور الآثار السلبية في العمل كزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية، وعدم الثقة وعدم الرضا وبالتالي تقل أو تنعدم درجة الولاء للمنظمة، وهذا بالتالي يؤثر على المنظمة واستقرارها وكفاءتها.

5. تسهم دراسة المناخ التنظيمي في تحسين وتطوير العملية الإدارية في المنظمات، إذ تظهر علاقة المناخ التنظيمي بالتخطيط، خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين في التنظيم، كما تمثل درجة الرقابة والإشراف على العاملين ودرجة ما يتمتعون به من صلاحيات وسلطة في اتخاذ القرار أهمية كبيرة في سلوك وأداء

العاملين، وقد أكدت العديد من الدراسات على تأثير المناخ التنظيمي علي سلوك الأفراد وبالتالي علي السلوك التنظيمي، فلكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات إيجابية للأفراد لابد من توافر الموازنة بين مهارات وقابلية الأفراد من جهة وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى (اللوزي، 1999:130).

6. تساعد دراسة المناخ التنظيمي في التعرف على جوانب القصور والمواطن التي تحتاج إلى تطوير وتغيير، فالمناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد هذا التأثير في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل.

وبالتالي فإن ذلك يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتجديد والتحديث فيما يتعلق بتطبيق بعض الأنظمة والممارسات والفلسفات الإدارية كالجودة والتمكين وغير ذلك (رفاعي، 1990:160).

5.1.2 العوامل المؤثرة علي المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أولاً: العوامل الخارجية:

1. الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر علي تصرفات الأفراد في المواقف المختلفة كما أن لها تأثيراً علي اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

2. ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة والضوضاء والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية...." التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة علي سلوك الأفراد وربما يؤدي إلي الإحباط الوظيفي الذي يؤثر سلباً علي إنتاجية الفرد.

3. البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية سواء أكانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو قانونية، فقد تؤدي تلك القيود إلي قيام العاملين بأدوار مختلفة في ظل هذه القيود مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.

4. البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة علي مدي فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم علي سلوكياتهم وتصرفاتهم.

5. البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من مواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

6. درجة تماسك الجماعة ومستوي ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد علي أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها لأدوارها يقود إلي الأداء الجيد (الطجم، 1417هـ).

ثانياً: العوامل التنظيمية:

1. طبيعة البناء التنظيمي:

كل المنظمات قد تتعرض لظروف مستقرة أو غير مستقرة وهنا يجب اختيار هيكل للمنظمة يتناسب مع ظروفها، وفي دراسة قام بها توم بيرنيز وستولكر Tom Burns and Stalker لعشرين منظمة في إنجلترا، ودراسة خصائص هذه المنظمات من ناحية السلطة ودرجة تفويضها، ومدى التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات ونطاق الأشراف، وخطوط الاتصال، وتصميم الوظائف بها، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجد أنه توجد منظمات تتمتع بخصائص المنظمة البيروقراطية ومنظمات أخرى تتمتع بخصائص المنظمة الحيوية، حيث إن المنظمات التي تعمل في ظروف مستقرة يناسبها التنظيم البيروقراطي، أما التي تعمل في ظروف غير مستقرة فإن التنظيم المناسب لها هو التنظيم الحيوي (بدر، 1982).

2. النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي المتبع مباشرة على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

3. استحالة التقدم الوظيفي:

من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود فرص للتقدم حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الأداء لديهم.

4. الغموض:

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.

5. المبالغة في المسؤوليات:

يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة علي عاتق الموظف وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته علي تحمل ذلك يؤدي إلي نوع من القلق والإحباط.

6. نظام الأجور والحوافز:

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز "مادية ومعنوية" مرضية يشجع الأفراد المؤهلين علي الالتحاق بها و يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

7. أهداف المنظمة:

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتقت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوي إنتاجيتهم.

8. درجة الإثراء الوظيفي:

يعتبر الإثراء الوظيفي الدافع الحقيقي للعامل، والذي يتمثل في إعطائه عمل يشعره بأنه ذا أهمية ويسمح له بالنمو العقلي والفكري وبالترقي والتعلم منه ولا يكون عملاً مملأً، وتمكين العامل من رقابة نفسه وشعوره بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به وتحقيق ذاته، ويؤثر ذلك إيجابياً علي أداء العامل لأن دوافعه للعمل تكون أفضل.

9. الصراع التنظيمي:

تنشأ عملية الصراع حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية علي مصلحته الخاصة، وللصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد

والمجموعات وإدارات المنظمة، وهو ما يقلل من التعاون كما أن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل.

ثالثاً: العوامل الشخصية:

1. قدرات الفرد:

إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2. تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعور لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه.

3. درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلي المزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلي مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء(الطجم،1417هـ).

6.1.2 أنماط المناخ التنظيمي:

لا يوجد مناخ تنظيمي نموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات ويلائم كل البيئات، وهذا يعود إلى الفوارق المختلفة الموجودة بين المنظمات، فالمنظمة مجتمع مركب متطور، وتضم في بنائها المعقد والدائم الحركة شبكة من التصورات والعلاقات تعكس النمط المناخي السائد فيها.

لذا ظهرت تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي وفيما يلي توضيح لبعض تلك التصنيفات:

1. المناخ المفتوح:

يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعالة ونشطة يتحرك باتجاه الأهداف ويشعر فيه العاملون بالتجانس وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبيا ولا يبذلون جهودا نفسية كبيرة للتكيف مع البيئة الداخلية، وتوجد درجة عالية من المساندة المشتركة ولا مركزية اتخاذ القرارات وارتفاع مستوى الأداء.

إن الميزة الرئيسية لهذا النمط هو السلوك الاعتمادي والمشارك الذي يسود بين العاملين أنفسهم من جهة وبين القيادة من جهة أخرى.

2. المناخ الاستقلالي:

يتميز هذا النمط بوجود قيادة إدارية تمارس سلطاتها بشكل مرن وسهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية، مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويشبع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيدا ولكنه أقل من مستوى النمط الأول.

3. المناخ المسيطر عليه (الموجه):

أهم ما يميز هذا النمط انعدام العلاقات الشخصية وسيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين، وهذا النمط يفتقد في أحيان كثيرة إلى الصراحة واعتماد العاملين بعضهم علي بعض في انجاز المهام.

4. المناخ المؤلف:

هو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه، فالعاملون يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثرثون كثيراً للضغوط التي تمارس عليهم، وتكون الروح المعنوية للعاملين مقبولة، وهم لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية نظراً لإنجازاتهم الضعيفة في العمل، والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير ملتزمة بأداء العمل وتحتوي على درجة من الميل إلى عدم الصدق.

5. المناخ الأبوي:

يتميز بوجود إدارة تقوم بتحديد المهمات وتلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما تحاول الإدارة أن تكون مصدراً أولياً لجميع الفعاليات التي تراها ضرورية، ولا يسمح المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ أي نوع من القرارات، ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

6. المناخ المغلق:

يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعضاء المنظمة، ويكون نمو المنظمة بطيئاً إلى درجة يهدد بقاءها وتكون الروح المعنوية منخفضة جداً ويكون سلوك العاملين غير ملتزم وتكون المنظمة راكدة وساكنة (درة، 1995: 110).

7.1.2 قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة والحكم على مدى جودة هذا المناخ والأفراد، ونتيجة لاختلاف الباحثين في مدى فهم المتغيرات الوصفية والقيمية أدى ذلك إلى الاختلاف في تحديد طريقة القياس للمناخ التنظيمي، وبناء عليه توجد طريقتان لقياس المناخ التنظيمي، الطريقة الموضوعية والطريقة الإدراكية:

1. الطريقة الموضوعية:

تعتمد هذه الطريقة على أساس الخصائص التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرار، وحجم المنظمة، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات الأفراد، ودرجة الرسمية، فهذه الطريقة تركز على البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد. ويتم قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن إدراك الأفراد من خلال قياس خصائص بيئة العمل والأبعاد المتعلقة بهذه الخصائص. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات واقعية وصحيحة عن المناخ التنظيمي السائد، من حيث اعتمادها على تحديد الأفراد لبيئة عملهم إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار إدراك الأفراد ووجهات نظرهم تجاه هذه الخصائص، حيث أن رؤية الأفراد وإدراكهم تؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم بغض النظر عما هو موجود فعلا، كما أن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات الوصفية أي وصف الخصائص التنظيمية كما هي دون تقييمها.

2. الطريقة الإدراكية:

تعتمد هذه الطريقة على أساس قياس آراء واتجاهات الأفراد نحو الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي، باعتبار أن الأفراد هم الأساس في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائدة وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التقييمية، حيث أن آراء واتجاهات الأفراد تميل إلى التقييم وليس الوصف كما أن هذه الطريقة تعتبر من أكثر الطرق استخداما من قبل

الدارسين والباحثين لتركيزها على الأفراد في تحديد نوعية وجودة المناخ التنظيمي باعتبار أن ما يدركه الأفراد داخل منظماتهم هو الأهم بغض النظر عن نوعية المناخ التنظيمي الموجود فعلا داخل المنظمة (الخاجة، 2006: 27).

وبما أن هذه الدراسة تركز أساسا على أداء العاملين، فإن الباحثة سوف تستخدم الطريقة الإدراكية في قياس أثر المناخ التنظيمي على أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم العالي العامة محل الدراسة.

8.1.2 أبعاد المناخ التنظيمي:

تتباين وجهات النظر حول عدد ونوعية الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ولعل من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمات هو الاختلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، وأن هذه الاختلافات تعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي فهي متغيرة ومتباينة.

ويوجد هناك تداخل بين كل من عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، ولكن عناصر المناخ التنظيمي تمثل الأطر الأعم التي تستوعب الأبعاد المتعددة، ويمكننا القول أن عناصر المناخ التنظيمي تشمل ثلاثة عناصر أساسية هي السياسات والممارسات الإدارية، وهيكل المنظمة، والبيئة الخارجية، فكلما كانت هذه العناصر إيجابية ومدعمة فهي تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يؤدي لزيادة الإنتاجية ورضا العاملين (الخاجة، 2006: 28).

سنتناول الباحثة بعض نماذج أبعاد المناخ التنظيمي التي وضعت من قبل مجموعة من

الباحثين والمختصين وذلك علي النحو التالي:

1. نموذج كامبل "cample"

قام كامبل بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة للمناخ التنظيمي، وقد تمكن

من تحديد تسعة أبعاد أساسية له، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة

وهذه الأبعاد تشمل:

- الهيكل التنظيمي وتحديد وظائف التنظيم.
- الشفافية والصراحة في التعامل.
- أسلوب اتخاذ القرار.
- التقدير والتغذية العكسية.
- التدريب والتطوير.
- كفاءة ومرونة التنظيم.
- المخاطرة والأمان.
- المعنوية والمكانة.
- الإنجاز (الدقس، 33:1991).

2. نموذج فور هاند "forehand":

يذهب هذا النموذج في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلي أربعة أبعاد وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- الأهداف.
- التعقد التنظيمي.
- القيادة (forehand, 1994 ;245).

3. نموذج ليتونوسترنجر "litwin and stringer"

هدف هذا النموذج إلى محاولة تحديد أبعاد للمناخ التنظيمي للمنظمات التي تمكنت من

تحقيق معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار، واعتبر نمط القيادة من

أهم العوامل التي تؤثر على تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد، وقدم هذا النموذج تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- المسؤولية.
- نظام المكافآت.
- درجة الدفاء في العلاقات وسيادة روح الفريق.
- الصراعات.
- نظام تقويم الأداء.
- الانتماء والولاء للمنظمة.
- المخاطرة.
- التأييد.

4. نموذج ستيرز "steers":

يقدم هذا النموذج أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي يرى أنها متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تنسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم ودرجة انتمائهم التنظيمي، وهذه الأبعاد تتمثل في:

- التدريب.
- كفاءة أسلوب الأداء الوظيفي.
- الهيكل التنظيمي.
- البيئة الخارجية (الطعامنة، 1996: 22)

5. نموذج ليكرت "likert":

ويعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو أول المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في:

- الاتصالات.
- التكنولوجيا.
- القرارات.
- الاهتمام بالعاملين (الكبيسي، 1998: 64).
- الحوافز.

6. نموذج لولر "lowler":

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن إجمالها في الآتي :

- نظم القيادة.
- نظم مواجهة الصراعات.
- نظم المكافأة.
- حل التناقضات التنظيمية.

7. نموذج جلايمر "Glimer":

والذي حدد فيه أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- اتجاهات الأهداف.
- درجة تعقد النظام.
- نمط القيادة.

8. نموذج دوني "Downey":

اهتم هذا النموذج بدراسة أثر التوافق بين شخصية الأفراد والمناخ التنظيمي على كل

من الرضا والأداء، ووفقاً لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد تتمثل في:

- اتخاذ القرارات.
- المكافآت.
- الهيكل التنظيمي.
- الانفتاح.
- نمط القيادة.
- المخاطرة (البدر، 2006: 23).

9. نموذج أبي زيد:

اهتم هذا النموذج بتقييم المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وفي هذا النموذج

تكون المناخ التنظيمي من ستة أبعاد هي:

- القيادة.
- طبيعة العمل.
- الحوافز.
- تقييم الأداء.
- البناء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي (أبي زيد، 2008:20).

وعلى ضوء ما سبق نلاحظ أنه بالرغم من تعدد نماذج المناخ التنظيمي إلا أنها تشترك

في كثير من الأبعاد المتعلقة بالجوانب التنظيمية والشخصية.

لذا ارتأت الباحثة أن تستخدم نموذج ليكرت لقياس المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض

وتوضيح لأبعاد المناخ التنظيمي حسب النموذج المذكور:

1. الاتصالات:

هي عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار والبيانات والأوامر بين المستويات الإدارية

المختلفة داخل المنظمة، وبين المنظمة وكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في

نطاقها (عامر، 2000: 27).

وهذا يعني أن مفهوم الاتصال يتضمن أربعة عناصر رئيسية هي المرسل، والرسالة

والمستقبل وقناة الاتصال، وتتضمن هذه العناصر مجموعة من الإجراءات لتحقيق

الاتصال، وهذه الإجراءات هي الترميز وتحليل الرموز والتغذية العكسية، والاتصال وهي عملية

مهمة لضمان كفاءة التنظيم حيث يصبح إرسال واستقبال المعلومات عمليات أساسية في

الممارسات الفعالة للعملية الإدارية، وبالتالي فإن الاتصال داخل التنظيم له أهداف تختلف باختلاف نشاط المنظمة(منصور،2002: 254).

2. القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو عملية تحديد وتعريف للمشكلة، وتكوين البدائل أو الحلول، واختيار البديل أو الحل المناسب، وتنفيذه ومتابعة هذا التنفيذ، وتتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تبادلية في جميع المستويات الإدارية مع احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرارات الهامة، وإعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالكيفية التي تحقق لهم الرضا وتمكنهم من الإبداع(إدريس،2005).

3. الحوافز:

الحوافز هي وسيلة إشباع عندما يعرضها طرف ثان بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين، كما يعبر عنها بمجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله علي ما يتضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلاله.

وترتبط الحوافز بالنظم الرئيسية للمنظمة، وتوضح أهمية الحوافز في وسط النظام البشري إذ يكون في صلب السياسات والاستراتيجيات المرسومة، والأهداف المحددة والمدخلات والعمليات والمخرجات، فدرجة الرضا المحققة للموارد البشرية ترصد مدي التحفيز في المنظمة، لان تحقيق الرضا يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المنظمة من خلال نظمها الرئيسية بكافة مكوناتها، أما عدم تحقيق الرضا فيدفع المنظمة نحو التغذية العكسية لكشف

مواطن الخلل وعلاجها ويتم ذلك باستمرار للوصول بالمنظمة إلي تحقيق أهدافها، فالحوافز تسهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي، فهي تحدث رد فعل قوي فيالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية والخارجية مما يؤثر في فاعلية التنفيذ والمتابعة والتطوير (مرعي،2003).

4. التكنولوجيا:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر المناخ التنظيمي،فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة ثابتة غير متجددة،وتقوم علي العمل النمطي الروتيني كان اتجاه المناخ التنظيمي سلبيًا في نظر العاملين،ومثل هذا الجو يؤثر علي الثقة بين الأفرادويقلل من إبداعهم،ويحدث العكس عندما تقوم المنظمة بتطوير تكنولوجيا العمل وتجديدها،وهو ما يؤدي إلي زيادة الاتصالات المتبادلة وزيادة الثقة وتقبل الفرد لتحمل المسؤولية في انجاز المهمة(سليمان،1987: 42).

5. الاهتمام بالعاملين:

إن تعزيز نظم التعليم والتدريب في التنظيم تعطي للعاملين فرصة لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم من خلال التدريب والتعليم المستمر بتوفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة،حيث يشعر العاملون بالثقة بالنفس وبالقدرات التي اكتسبوها وبالأمان الوظيفي.

ويقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل بها،وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها،بالإضافة إلي استثمار السلوك وتطوير أساليب الأداء وتأمين الوصول إلي الأهداف. وبالتالي فإن التدريب يهتم بمايلي:

1. تنمية المهارات والتركيز علي تنمية المعارف والمعلومات واتجاهات العاملين وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا

للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

2. تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئتها حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، ويعمل التدريب علي تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل(جريدات،2000: 10).

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

1.2.2 مقدمة:

تسعى أي منظمة لتحقيق أهداف معينة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم المنظمة ببذل الجهد الذي يتبلور في النتائج أو الانجازات، وأن الأداء قد يكون مصدره إنسانيا أو قد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، وفي جميع الأحيان فإن الأداء هو الفيصل والأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة، لذا يعتبر موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء، ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول، لذلك حظي الأداء باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم، وذلك لأن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار والضمنان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها. ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، كما يجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء (على السلمي، 1998).

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (كردي، 2010).

وعليه فإن الأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارات التي يمتلكها كل فرد، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لا بد أن يستغلها بقدر كاف، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباط التي

تكون ناتجة عن عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، إذا كان هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها ويحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.

فالأداء الناجح يعتمد علي العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز الفرد، لبذل المزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه في العمل يتأثرون به، ويتفاعلون معه ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه واستخدام مهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة علي التطوير والمثابرة والدقة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل (عمران، 2007).

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

عندما نتحدث عن الأداء هنا فإننا نقصد بذلك الأداء الوظيفي، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة "ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو غالبا ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 2000: 213).

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر علي الأداء وتنوعها لذلك الغرض، وتماشيا مع ذلك فإنه يمكن أن يعرف الأداء بأنه "النتيجة التي يتعرف من خلالها علي أداء الفرد لمهامه وقدراته علي الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح".

ويعرف الأداء بأنه "المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة".

كما يعرف الأداء بأنه "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة".

ويعرف الأداء أيضاً بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة" (كردي، 2010).

كما يعرفه البعض الآخر بأنه "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد" (المبيضين، جرادات، 2001: 42).

و عرف الأداء أيضا بأنه "سلوك يحدث نتيجة لمهنة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته" (الخرامي، 1999: 19).

ويتضح مما سبق أن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلي الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، وتأسيسا علي ما سبق ذكره، تري الباحثة أن مفهوم الأداء الحقيقي ينظر إليه علي أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تجاهلها تماما، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا وبالتالي يشير الأداء إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل مسئولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدي حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، 2008).

4.2.2 مستويات الأداء:

لقد أشار روبنسون (1984) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

1. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر لكل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

2. الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات: وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.
- قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفاء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات (عقلة المبيضين، أسامة جرادات، 2001).

3. الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفة: ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة: أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها مع أهداف العملية.
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.
- إدارة الوظيفة: حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليل الانحرافات في الأداء.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضه البعض، إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة، كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (مخيمر، 2003).

5.2.2 أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

أن معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية الأداء وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء العاملين يتمثل في:

1. قدرة المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، علي التعرف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
2. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى الأداء هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم .
3. المساهمة في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، كذلك في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، بالإضافة إلي رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .
4. إتاحة الفرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترفقيات والحصول على مكافآت وتسلق السلم الوظيفي والنقل.
5. استخدام تحديد مستوى الأداء في ترشيح الأفراد لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذ يتعين المفاضلة بين الأفراد وفقا لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (بن فهد، 2010).

6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

- تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة ،منها ما يؤثر بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:
- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
 - الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر،الجنس،الحالة الاجتماعية).
 - الحوافز .

- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- علاقات العمل وخصائصه.
- التكنولوجيا والتدريب.
- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة (العزاوي، 2009).

يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس علي مستوى أدائهم، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة علاقة أبعاد المناخ التنظيمي (القرارات، الحوافز، الاتصالات، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) بمستوى الأداء الوظيفي حتى يتسنى للباحثة الاستفادة من العوامل المؤثرة على أداء العاملين بهدف الوصول إلى تحسين أداء العاملين بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل.

7.2.2 طرق قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي منظمة خصوصا عندما تكون هذه المنظمة خدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم يمكن الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة واستراتيجياتها، لذلك لابد للمنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها.

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، فإنه عادة ما تستخدم نوعين من الطرق: الأول يركز

على السلوك، في حين أن النوع الثاني يركز على النتائج ويقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

1. كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنتاجها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المحجوزة بالنسبة لموظف الاستقبال في فندق ما.

2. جودة ناتج الأداء:

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي بعض الحالات يتطلب الأمر معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب أن يتضمن تعريفا محددًا للجودة.

3. كمية وجودة الناتج معا:

يقاس الأداء في هذه الحالة من خلال استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة. (المعشر، 2006).

8.2.2 إدارة الأداء:

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجدية في علم الإدارة ككل، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفاعلية بشكل أو بآخر من خلال استثمار النجاح الذي حققه تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي.

لذا يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن.

9.2.2 أهداف إدارة الأداء:

- تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين وذلك على النحو التالي:
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغييرات.
 - إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الأفراد العاملين وقيادتهم.
 - تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
 - توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
 - التركيز على تصحيح الأداء وعدم استخدام مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك المورد البشري.

10.2.2 . عناصر إدارة الأداء:

- تتبع عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم بإتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية:

1. تخطيط الأداء ويتضمن:

- **تحديد الأهداف:** وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها وضع الأهداف بغية تحقيقها .
- **تحليل الأداء الحالي:** ويتم من خلاله تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة .
- **تحديد الأداء المطلوب:** أي وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه و الوصول إليه.
- **تحليل المعايير:** ويتم من خلاله تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

2. تنظيم الأداء ويتضمن:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3. توجيه الأداء ويتضمن:

- تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة متابعة أداء الموظفين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة للسير نحو تحقيق أهدافهم من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة .
- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء: عن طريق التغذية العكسية يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت اقل .
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس خط سير منحنى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف علي مقدار الانحراف أو البعد عنه.

4. تقييم الأداء ويتضمن:

- القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: أي الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المراد الوصول إليها.

- **العدالة والرضا:** تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى أداء العاملين.
- **مراقبة الأداء وتوثيقه:** يتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول إليه.
- **مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف:** حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- **الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة:** وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء (الخطيب، 2009).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

3.1 مقدمة:

بعد استعراض الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، فإن هذا الفصل يخصص لاستعراض الجانب العملي والذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية والدراسة الرئيسية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التي قامت الدراسة من أجلها.

3.2 الدراسة الاستطلاعية:

يتم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تساعدنا في معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، بما يسهم في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الدراسة، ولا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن يكون كبيراً، حيث لا يوجد مرجع سابق يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية -على حد علم الباحثة- وعليه تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بـ(35) مفردة تمثل 10% من عينة الدراسة، ولقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقيّة النسبية، حيث إنها تعمل على تمثيل الطبقات المختلفة بنسبة تواجدتها في المجتمع الأصلي.

3.2.1 أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان بالاعتماد على الاستمارة التي صممها (السعيد، 2007)؛ وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها حتى تتناسب مع بيئة الدراسة، كما تمت الاستعانة في صياغة بعض الأسئلة بدراسة (المزيني، 2010) و(الفيتوري، 2004).

وتكونت استمارة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة من ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).
- الجزء الثاني: يُقاس فيه المناخ التنظيمي ويوضح الجدول رقم (1.3) أبعاد المناخ التنظيمي وأرقام العبارات التي تقيسها.

جدول رقم (1.3)

أبعاد المناخ التنظيمي وأرقام العبارات التي تقيسها

أرقام العبارات	الأبعاد	
7 - 1	الاتصالات	1
13-8	القرارات	2
23-14	الحوافز	3
33-24	التكنولوجيا	4
41-34	الاهتمام بالعاملين	5

- الجزء الثالث: يقاس فيه الأداء الوظيفي وتناولته الأسئلة من (1 - 11).

2.2.3 اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يتكون المناخ التنظيمي من الإجابات التالية (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) وقد أعطيت له الأوزان المبينة في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3)

عبارات الاستبيان وتوزيع الدرجات عليها

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

أما الأداء الوظيفي فيتكون من الإجابات التالية (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وقد أعطيت له الأوزان المبينة في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3)

عبارات الاستبيان وتوزيع الدرجات عليها

الإجابة	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا يمكن تحديد المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الافتراضي} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{15}{5} = 3$$

إذاً المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة يساوي (3)، حيث اعتبر كل ما يزيد عن المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة بأنه متغير ملائم للتطبيق، وما قل عن المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة بأنه متغير غير ملائم للتطبيق، وذلك بمقارنة متوسطات الإجابات مع المتوسط الافتراضي.

3.2.3 ثبات وصدق مقياس الدراسة:

إن المقياس الجيد هو الذي يتسم بالثبات والصدق، ويقصد بالثبات "مدي التوافق والاتساق في نتائج المقياس إذا طبقت الدراسة أكثر من مرة في ظروف متماثلة" (غرايبة، 2002: 81).

ويعتبر معامل "كرونباخ ألفا" من أنسب الطرق لحساب ثبات وصدق الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبيانات، وتستخدم معادلة "كرونباخ ألفا" في حالة

الاختبارات التي تتكون من فقرات تتميز بأن الدرجة عليها هي سلم مستمر (الدرجة ليست واحداً وصفراً، بل يمكن أن تأخذ قيمة مختلفة (1، 2، 3، 4، 5) كما هو الحال في حالة الاختبارات التي تتبنى مقياس ليكرت، وتستخدم المعادلة التالية (البطش، أبوزينة، 2007):

$$a = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_i^k s_i^2}{st^2} \right)$$

حيث:

k: عدد الفقرات المكونة للاختبار.

: تباين الدرجات على الفقرات.

: تباين الدرجة الكلية على الاختبار.

ولقد أظهر التحليل الإحصائي عن طريق معامل كرونباخ ألفا أن معامل الثبات للمناخ

الانتظيمي (0.896) وهي نسبة ثبات عالية.

أما الصدق فإنه يمثل الدرجة التي يصلح المقياس لقياس الغرض الذي وضع من

أجله، بحيث لا يقيس شيئاً آخر (الطيش، أبو زينه، 2007) ويقاس الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$v = \sqrt{a}$$

حيث:

v: معامل الصدق الذاتي للأداء.

a: معمل الثبات.

بتطبيق المعادلة السابقة تبين أن معامل الصدق للمناخ التنظيمي كان (0.94)، وهي

نسبة عالية تعطي مؤشراً قوياً على قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله.

كما قامت الباحثة باستخراج معاملي الثبات والصدق لكل بعد من أبعاد مقياس الدراسة وكذلك متغير الأداء الوظيفي والجدول رقم (4.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (4.3)

معاملي الثبات والصدق لمقياس الدراسة

م	الأبعاد	معاملي الثبات	معاملي الصدق
1	الاتصالات	0.71	0.84
2	القرارات	0.70	0.84
3	الحوافز	0.85	0.92
4	التكنولوجيا	0.85	0.92
5	الاهتمام بالعاملين	0.64	0.80
6	متغير الأداء الوظيفي	0.85	0.92

3.3 الدراسة الرئيسية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على العينة المختارة، فقد حاز المقياس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، من هذا المنطلق أجريت الدراسة الرئيسية حيث تم عرض عينة الدراسة والكيفية التي تم بها جمع وتحليل البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، ومن ثم وصف وتحليل البيانات لهذه العينة .

1.3.3 عينة الدراسة:

جدول رقم (3 - 5) توزيع أفراد العينة حسب كل كلية أو معهد

م	الفئة الكلية أو المعهد	أعضاء هيئة التدريس المتواجدين(*)	النسبة	حجم العينة المستهدف(**)
1	كلية الآداب	231	15%	48
2	كلية الاقتصاد	223	14%	46
3	كلية العلوم	211	14%	43
4	كلية الهندسة	159	10%	33
5	كلية القانون	37	2%	7
6	كلية تقنية المعلومات	39	3%	8
7	كلية الفنون والإعلام	19	1%	3
8	كلية التربية	26	2%	6
9	كلية الطب	319	21%	65
10	كلية الأسنان	67	5%	13
11	كلية الصيدلة	18	1%	3
12	كلية الصحة العامة	41	3%	9
13	كلية التمريض	16	1%	3
14	كلية التقنية الكهربائية والإلكترونية	15	1%	3
15	المعهد العالي للبناء والتشييد	9	1%	2
16	المعهد العالي لتقنيات الحاسوب	8	1%	2
17	كلية التقنية الهندسية الميكانيكية	8	1%	2
18	المعهد العالي لإعداد المدربين	12	1%	2
19	المعهد العالي للمهن الطبية	9	1%	3
20	المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية	13	1%	2
21	المعهد القومي الوطني للإدارة	8	1%	3
	الإجمالي	1488	100%	306*

(*)جمعت هذه البيانات من إدارات الشؤون الإدارية والمالية بتلك المؤسسات.

(**) (تم الحصول على العمود الأخير والخاص بحجم العينة المستهدفة من مجتمع الدراسة وذلك من خلال تحديد نسبة تمثيل كل كلية أو معهد في مجمع الدراسة الكلي، على النحو التالي .

فمثلاً نسبة تمثيل كلية الآداب = 15% =

ثم تضرب هذه النسبة في حجم العينة المستهدفة والمتحصل عليها من جدول (Krejcie, Robert V Morgan Daryle W.) وبالتالي فإن حصة كلية الآداب من عينة الدراسة تساوي (16% = 306X = 48)، وهكذا بنفس الطريقة لكل كلية أو معه.

وقد تم توزيع (306) استمارة استبيان على أفراد العينة المستهدفة، وتم استلام (272)

استمارة استبيان أي بنسبة (89%) وذلك بفاقد (34) استمارة أي ما نسبته (11%) ويوضح

الجدول رقم(6.3) عدد الاستثمارات الموزعة والمستوفاة من حجم العينة المستهدفة.

جدول رقم (6.3)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستوفاة من حجم العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات المستوفاة	عدد الاستثمارات الموزعة	الفئة	
		الكلية أو المعهد	
41	48	كلية الآداب	1
42	46	كلية الاقتصاد	2
39	43	كلية العلوم	3
30	33	كلية الهندسة	4
7	7	كلية القانون	5
6	8	كلية تقنية المعلومات	6
3	3	كلية الفنون والإعلام	7
5	6	كلية التربية	8
62	65	كلية الطب	9
11	13	كلية الأسنان	10
2	3	كلية الصيدلة	11
7	9	كلية الصحة العامة	12
2	3	كلية التمريض	13
3	3	كلية التقنية الكهربائية والإلكترونية	14
1	2	المعهد العالي للبناء والتشييد	15
2	2	المعهد العالي لتقنيات الحاسوب	16
1	2	كلية التقنية الهندسية الميكانيكية	17
1	2	المعهد العالي لإعداد المدربين	18
3	3	المعهد العالي للمهن الطبية	19
2	2	المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية	20
2	3	المعهد الوطني للإدارة	21
272	306	الإجمالي	

2.3.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Social Sciences Statistical Package For (SPSS) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وتم تقسيم التحليل إلى جزئين، الجزء الأول يتضمن الإحصاء الوصفي وذلك عن طريق استخدام جداول التوزيعات التكرارية لعرض متغيرات الدراسة على شكل تكرارات ونسب مئوية، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

أما الجزء الثاني يتضمن الإحصاء التحليلي حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (t) وذلك من أجل أن نتحقق من تبيعة البيانات للتوزيع الطبيعي .

3.3.3 خصائص مفردات الدراسة:

في هذا الجانب يتم تحليل خصائص مفردات الدراسة من حيث (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمؤسسة)، وذلك على النحو التالي :

1.3.3.3 عينة الدراسة وفقاً للنوع:

يظهر من الجـ_____دول رقـ_____م (7.3) أن نسبة الذكور بلغت (55.1%) من مجموع الباحثين، بينما بلغت نسبة الإناث (44.9%) وهذا قد يعكس التجانس في حجم العينة، مما قد يسهم في اظهار النتائج بصورة منطقية.

جدول رقم (7.3)
توزيع أفراد العينة وفقا للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	150	55.1%
أنثى	122	44.9%
الإجمالي	272	100%

2.3.3.3 عينة الدراسة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول رقم (8.3) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) نسبتها (9.9%) وهي نسبة منخفضة، وقد يرجع السبب إلى أن بلوغ مهنة التدريس بمؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى فترة زمنية للحصول على المؤهل العلمي الذي يسمح بالتدريس، في حين أن غالبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.3%) ، أما الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت نسبتها (29.8%)، كما أن الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) كانت نسبتها (17%)، أما فئة (من 60 سنة فما فوق) كانت نسبتها (4%) وهي نسبة منخفضة ويرجع ذلك للتقاعد الاختياري والظروف الصحية وغيرها.

جدول رقم (8.3)
توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

النسبة	العدد	العمر
9.9%	27	من 20 إلى أقل من 30 سنة
39.3%	107	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.8%	81	من 40 إلى أقل من 50 سنة
17%	46	من 50 إلى أقل من 60 سنة
4%	11	من 60 سنة فما فوق
100%	272	الإجمالي

3.3.3.3 عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي :

يوضح الجدول (9.3) أن غالبية المبحوثين من حملة درجة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (66.9%)، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه أقل نسبة إذ تبلغ نسبتهم (33.1%) وقد يعزي ذلك إلى توقف إيفاد أعضاء هيئة التدريس للخارج خلال فترات زمنية معينة للحصول على درجة الدكتوراه، كذلك عدم حصول بعض الموفدين على درجة الدكتوراه بعد إيفادهم للدراسة في الخارج.

جدول رقم (9.3)
توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
66.9%	182	ماجستير
33.1%	90	دكتوراه
100%	272	الإجمالي

4.3.3.3 عينة الدراسة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة:

يوضح الجدول رقم (10.3) أننا (33.5%) من المبحوثين لديهم خبرة (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) يليها فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10) حيث كانت نسبتها (16.5%) أي أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة تتركز في هاتين الفئتين. أما فئة (أقل من سنة) تمثل أقل فئة ونسبتها (6.3%) أما الفئات الأخرى فنسبها متقاربة كما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (10.3)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة

النسبة	العدد	الخبرة
6.3%	17	أقل من سنة
33.5%	91	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
16.5%	45	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.3%	39	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.5%	34	من 15 إلى أقل من 20 سنة
9.2%	25	من 20 إلى أقل من 25 سنة
7.7%	21	من 25 سنة فما فوق
100%	272	الإجمالي

4.3 تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لكل متغير من متغيرات المناخ التنظيمي:

يعرض هذا الجزء تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لكل متغير

من متغيرات المناخ التنظيمي.

1.4.3 بعد الاتصالات:

من خلال الجدول رقم(11.3) نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الاتصالات قد بلغ (3.11)، وانحراف معياري (0.56)، وهو يميل إلى أن يكون متوسطاً مائلاً للارتفاع وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وهذا يشير إلى أن بعد الاتصالات سائد في مؤسسات التعليم العالي العامة، ولكن بدرجة غير مرتفعة.

تبين من خلال إجابات أفراد العينة بالجدول رقم (11.3) أن (85.3%) منهم يوافقون على أنه يمكنهم الاتصال برئيس القسم والبحث معه في مشاكل العمل، وقد يعزي ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي، والتي تتطلب العمل كفريق واحد، إذ ليس هناك أهمية كبرى لمفهوم التراتبية في تلك المؤسسات، ويمكن التواصل بسهولة مع رؤساء الأقسام.

بينما نجد أن (65.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن رئيس القسم يتصل باستمرار برؤوسيه، وهذا يدفع إلى القول بأن رئيس القسم لا يستطيع العمل بمفرده، وإنما هناك ضرورة للاتصال بزملائه في القسم من أجل القيام بأعمال علمية متعددة، إذ أن الأقسام العلمية بمؤسسات التعليم العالي تعتمد على الاجتماعات والتواصل والتشاور وتكوين اللجان التي تسهم في أداء العمل بالصورة المطلوبة.

أما فيما يتعلق بقنوات الاتصال فقد أشار (53.3%) من أفراد العينة إلى أن قنوات الاتصال بين مختلف الأقسام غير فعالة، وربما يفسر ذلك بعدم التجانس بين

الأقسام العلمية، وانغلاق تلك الأقسام عن بعضها البعض مما يؤدي إلي انعزالها بما يسهم في عدم فعالية نظام الاتصال بينها.

ويتضح من الجدول أيضاً أن مانسبته (54.5%) من أفراد العينة لا يوافقون على أن الاتصالات تستخدم بدرجة كبيرة لتحقيق الأهداف، وهذا ربما مرده إلي عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات الدورية وإعداد المذكرات والتقارير الدورية وما من شأنه أن يساعد علي دعم عملية الاتصالات داخل تلك المؤسسات وبما يقود إلي تحقيق الأهداف.

يبين الجدول كذلك أن مانسبته (57.7%) من أفراد العينة غير راضون عن طبيعة الاتصالات في المؤسسات التي يعملون بها وهذا يتفق تماماً مع ماسبق ذكره من أن الاتصالات لا تستخدم بدرجة كبيرة لتحقيق الأهداف، وهذا يعد مؤشراً غير جيد يجسد صعوبة عملية الاتصالات داخل تلك المؤسسات.

ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته (42%) من المبحوثين لا يوافقون علي عقد المؤسسة التي يعملون بها للاجتماعات وإعداد التقارير في الحالات غير المتوقعة، وهذا يتفق مع أن أفراد العينة غير راضين عن طبيعة الاتصالات، حيث إن إعداد التقارير وعقد الاجتماعات يعطي رد فعل مباشر وتبادل سريع للأفكار وإيجاد حلول سريعة للمشكلات واتخاذ للقرارات بدقة وموضوعية أكثر. لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها تلك المؤسسات.

أما بالنسبة لفاعلية قنوات المعلومات المرتردة فقد أشار (55.2%) من أفراد العينة بأنها غير فعالة وهذا يدفع إلي القول بأن الاتصال الفعال يعتمد علي الحصول علي أكبر قدر من البيانات والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة.

جدول رقم (11.3)

2.4.3 بعد القرارات :

من خلال الجدول رقم (12.3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي العام لبعده القرارات قد بلغ (2.848) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري قدره (0.555) وهذا يشير إلى أنّ بعد القرارات غير ملائم لرفع مستوي الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (12.3) أنّ ما نسبته (61.7%) من أفراد العينة يوافقون على أنّ القرارات الإدارية تتخذ من قبل رئيس القسم بعد إدراكه للمشكلات وطبيعة العمل، وهذا يتفق مع طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أنّ المهمة الرئيسية لرئيس القسم هي اتخاذ القرارات التي تسهم في معالجة القضايا والمشاكل المرتبطة بالقسم العلمي.

بينما نجد أنّ ما نسبته (46.7%) من أفراد العينة يوافقون على أنّ الرئيس المباشر يفوض جزء من سلطته لأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم، وهذا قد يعني أنّ أفراد العينة يقومون باتخاذ القرارات المرتبطة باختيار طرق التدريس المناسبة وإعداد الامتحانات وتقييم الطلابوكيفية التعامل معهم، حيث يكونون أكثر التزاماً بالعمل وفقاً للقرارات التي اتخذوها بأنفسهم بالمقارنة بما لو كان غيرهم هو متخذ القرار، وهذا الالتزام مهم لاستمرار المؤسسة في العمل بكفاءة وفاعلية.

فيما يتعلق بمدى توفير المؤسسة للمعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات، فقد أشار ما نسبته (37.5%) من المستطلعة آرائهم إلى أنّ مؤسساتهم لاتوفر تلك المعلومات، بينما أشار ما نسبته (30.5%) إلى أنّ مؤسساتهم توفر تلك المعلومات، في حين أنّ ما نسبته (32%) من أفراد العينة هم محايدون في الإجابة على هذا السؤال، وكل ذلك ربما يعكس عدم اطلاع أفراد العينة على الطريقة التي تتخذ بها القرارات مما يجعل من الصعوبة معرفة مدى توفر

المعلومات من عدمها، عموماً يوضح ذلك أن هناك ضعفاً في أنظمة المعلومات المعمول بها في تلك المؤسسات.

كذلك نجد أن ما نسبته (42.3%) من أفراد العينة غير راضين عن طبيعة القرارات التي تتخذ داخل مؤسساتهم، وهذا ربما يؤثر على أن القيادات الإدارية في تلك المؤسسات تنقصها الخبرة والمعرفة المرتبطتين بعملية اتخاذ القرار، حيث أن هذه العملية تعد محورياً مهماً وركناً أساسياً من أركان الإدارة.

كما أشار ما نسبته (44.9%) من أفراد العينة إلى أن مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات تحدث بشكل جماعي، وذلك من أجل الحصول على المعلومات والمعارف المناسبة لاتخاذ قرار إداري جيد، بالإضافة إلى ذلك قد يوزع العمل بين أعضاء المجموعة، مما يعني تخفيف الأعباء عن كاهل الأعضاء، والوصول إلى قرارات توافقية بشكل أسرع.

ويتضح من الجدول أيضاً أن مانسبته (42.6%) من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم التعرف على آراء الأطراف المرتبطة بعملية القرار قبل اتخاذ أية قرارات مهمة، في أنحين مانسبته (25.7%) من أفراد العينة محايدين، كما أن نسبته (32.7%) من أفراد العينة غير موافقين على ذلك، وهذا ربما يشير ذلك أيضاً إلى أن أفراد العينة غير مدركين للأطراف المرتبطة بعملية القرار سواء كانوا موظفين أو طلاب أو أساتذة من الأقسام العلمية الأخرى، كما قد يشير ذلك إلى قلة اكتراث متخذي القرارات في تلك المؤسسات بالأطراف وثيقة الصلة بالقرارات الصادرة عنها.

جدول رقم (12.3)

3.4.3 بعد الحوافز:

من خلال الجدول رقم(13.3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز قد بلغ (2.670) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.653)، وهذا يشير إلى أنّ بعد الحوافز غير ملائم لرفع مستوي الأداء الوظيفي.

حيث يتضح من الجدول (13.3) أنّ ما نسبته (51.1%) من أفراد العينة غير موافقين على أنّ الإدارة تهتم بالافتراحات والمبادرات المقدمة لها من قبل عضو هيئة التدريس، وهذا مؤشر غير جيد، قد يدل على أنّ الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في إدارة مؤسساتها، حيث لاتعطي أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية لمناقشة المشاكل المتعلقة بأعمالهم مع إدارتهم، وابداء آرائهم بخصوص العملية التعليمية.

وقد أكد ما نسبته (60.3%) من أفراد العينة على أنّ الإدارة لا تهتم بالجانب المعنوي ورفع روحهم المعنوية، وهذا ربما مرده إلى عدم وضوح الأهداف وعدم وجود مقاييس محددة لأداء أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي قد يؤثر ذلك سلباً على أدائهم ويسهم في ضعف إنتاجيتهم ويقلص من فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

كما أشار ما نسبته (68.4%) من أفراد العينة إلى أنهم لا يحصلون على مزايا المشاركة في دورات تدريبية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج نطاق الكلية أو المعهد الذي يعملون به، وهذا قد يعزى إلى قلة الإمكانيات والمخصصات للبحث العلمي، إضافة إلى صعوبة الإجراءات في إدارات مؤسسات التعليم العالي، وذلك من شأنه أن يؤثر على معدل رضا أفراد العينة و مستوي جودة أدائهم لأعمالهم.

كما وافق مانسبته (45.9%) من أفراد العينة علي أن العمل في مؤسساتهم يعطيهم مقدراً من التميز في العمل، في حين ما نسبته (25.7%) منهم محايدون، وما نسبته (29.4%) من أفراد العينة غير موافقين، وهذا قد يكون مرده إلي أن أهداف المؤسسة تتماشى مع إمكانيات الأفراد وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ولا تتماشى مع البعض الآخر.

أيضاً أشار ما نسبته (84.2%) من أعضاء هيئة التدريس إلي أهمية وإنسانية العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة، وهذا مرده إلي أن التعليم هو أساس التقدم العلمي والتطور الاقتصادي في أي مجتمع، كما أن مجرد الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه الفرد يسهم في رفع الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً علي الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

بين ما نسبته (54.5%) من أفراد العينة إن منح المكافآت المادية والمعنوية لا يتم بناءً علي أساس الجدارة والاستحقاق، وهذا قد يشير إلي درجة انخفاض العدالة في توزيع الموارد، كما يُعد مؤشراً علي المحاباة وتغليب العلاقات الشخصية علي الكفاءة في مجال العمل مما ينعكس سلباً علي المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم العالي.

كذلك أوضح ما نسبته (48.7%) من أفراد العينة بأنه لا توجد عدالة فيما يخص أنظمة الرواتب والمكافآت، في حين نجد مانسبته (27.2%) من أفراد العينة محايدون وما نسبته (24.1%) منهم غير موافقين، وهذا قد يعكس مقارنة بعض أفراد العينة من الليبيين لأنفسهم بالمستخدمين في مؤسساتهم غير الليبيين أو في مؤسسات أخرى مختلفة، كما قد يعكس أيضاً شعور أعضاء هيئة التدريس بأهمية ما يقدمونه ويبدلونه في مجالات العمل الأخرى المختلفة، ولذا فإنهم يعتقدون بأن نظام الرواتب والمكافآت في هذه المؤسسات غير عادلاً إذا ما تم مقارنته بالأنظمة في المؤسسات الأخرى.

ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته (52.9%) من أفراد العينة غير موافقين علي أن نظام الحوافز المعمول به يساعد علي استقرار أعضاء هيئة التدريس وتخفيض معدلات دوران العمل، وهذا ربما يعد مؤشراً علي أن الإدارة لا تحرص علي استخدام الحوافز كوسيلة لاجتذاب الأفراد للعمل فيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتحقيق الاستقرار الوظيفي ودفعهم للاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية.

ويبين الجدول كذلك أن ما نسبته (66.5%) من أفراد العينة غير موافقين علي أن الإدارة تميز بين عضو هيئة التدريس المجد والمتسبب في العمل، وقد يرجع ذلك إلي صعوبة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، وعدم القدرة علي تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها في تلك المؤسسات بسبب الظروف التي يمر بها البلد حالياً.

أما فيما يتعلق بمنح حوافز مادية علي أساس الأداء المتميز، فإن ما نسبته (78.8%) من أفراد العينة غير موافقين علي ذلك، ولعل السبب في عدم منح تلك الحوافز لأعضاء هيئة التدريس يعود إلي ضعف اللوائح المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي، والتي تحد من القدرة علي تمييز أعضاء هيئة التدريس علي أساس الأداء المتميز.

جدول (13)

جدول (13)

4.4.3 بعد التكنولوجيا:

من خلال الجدول (14.3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد التكنولوجيا قد بلغ (2.236) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.708)، وهذا يشير إلى أنّ بعد التكنولوجيا غير ملائم لرفع مستوي الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (14.3) أنّ ما نسبته (75.7%) من أفراد العينة لا يوافقون على أنّ التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تساعد في تحقيق التكامل بين جميع أقسام المؤسسة، وهذا قد يعزى لقلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل عملية الاتصال، مما يؤدي إلى انعزال الأقسام عن بعضها البعض.

كذلك نجد أنّ ما نسبته (72.1%) من أفراد العينة لا يوافقون على حرص مؤسساتهم على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة، وهذا مرده إلى قلة المخصصات المالية المرتبطة بالإنفاق على التقنية، والتعقيدات في الإجراءات الإدارية والمالية بتلك المؤسسات.

أمّا فيما يتعلق باستخدام المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة فقد أشار ما نسبته (75%) من أفراد العينة بأنهم لا يوافقون على ذلك، وهذا يؤدي ما جاء في الفقرة السابقة على عدم حرص المؤسسة على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة، مما يساهم في تدني جودة العملية التعليمية في تلك المؤسسات ، كذلك وافق ما نسبته (69.9%) من أفراد العينة على أنّ التكنولوجيا تساعدهم على الشعور بالاستقرار الوظيفي، وهذا يُبرر من خلال أنّ التكنولوجيا تمكن عضو هيئة التدريس من إعداد المادة التعليمية، وسهولة عرضها، وتحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية بطريقة أسهل وجودة أعلى، مما يساعد عضو هيئة التدريس على اتقان عمله، وهذا يمنحه شعوراً بالاستقرار الوظيفي. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ ما نسبته (75.4%) من أفراد العينة غير موافقين على أنّ شبكات المعلومات داخل المؤسسات

التي يعملون بها حديثة ومتطورة، وهذا ما أشارت اليه الباحثة سابقاً من أن هناك ضعفاً في الانفاق علي التكنولوجيا مرده إلي انخفاض المخصصات المالية ذات العلاقة باستخدام التكنولوجيا، وكذلك الشعور السائد لدى الإدارة العليا بتلك المؤسسات بعدم جدوى استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

كما أشار ما نسبته (78.3%) من أفراد العينة إلي عدم توافر الانترنت وسهولة الوصول اليه داخل الكلية أو المعهد ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلي صعوبة الحصول علي البيانات والمعلومات التي قد تساعد عضو هيئة التدريس في أداء مهامه وإعداد المادة العلمية والبحوث العلمية.

وفيما يتعلق بحدثة الوسائل التعليمية وتقنية عرض البيانات داخل القاعات الدراسية في الكليات أو المعاهد قيد الدراسة، فقد أشار ما نسبته (75.7%) إلي أنهم غير موافقين علي ذلك، وقد يفسر ذلك بأن الإدارة قد تنظر للوسائل التعليمية علي أنها أدوات ثانوية للتدريس، وعلي العكس من ذلك حيث أصبحت الوسائل التعليمية وتقنية عرض البيانات داخل القاعات عنصراً رئيساً في إستراتيجية التدريس ورفع كفاءته وفعاليتيه.

كما أشار ما نسبته (79.1%) من أفراد العينة إلي عدم توافر التجهيزات والمواد بالمعامل والورش، وهذا من شأنه أن يؤدي إلي تدنى جودة العملية التعليمية بسبب الاهتمام بالجانب النظري وإهمال الجانب العملي.

أيضا يبين ما نسبته (72.5%) من المبحوثين أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة لا تساعد علي تخطيط وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة مما يؤثر علي عملية اتخاذ القرارات وإعداد التقارير والتعامل مع المشاكل والحالات غير المتوقعة.

جدول (14)

5.4.3 بعد الاهتمام بالعاملين:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول رقم(15.3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي العام لبعء الاهتمام بالعاملين قد بلغ (2.508) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.647) وهذا يشير إلى أنّ بعد الاهتمام بالعاملين غير ملائم لرفع مستوي الأداء الوظيفي.

ويتضح من خلال إجابات أفراد العينة بالجدول رقم(15.3)، أن ما نسبته(54.8%) من أفراد العينة موافقين على أن مواعيد الجدول الدراسي وأسلوب تنظيمه يناسب أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعني أن رئيس القسم يتصل بأعضاء هيئة التدريس ويتشاور معهم لوضع مواعيد الجدول الدراسي وتنظيمه، وذلك لأداء أعمالهم بالصورة المطلوبة.

بينما نجد أن ما نسبته (63.9%) من أفراد العينة يشيرون الى عدم ملائمة مكاتبتهم من حيث تجهيزاتها وموقعها داخل الكلية أو المعهد لأداء أعمالهم بشكل جيد، وهذا من شأنه أن يقلل الشعور بالاستقرار الوظيفي وعدم الشعور بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة التي يعملون بها، مما قد يسبب عزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن التواجد بمكاتبتهم خلال فترات الدوام .

كذلك يري(68.4%) من المبحوثين أن مؤسساتهم توفر الوسائل التعليمية وتقنيات المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية، وهذا يتفق بكل تأكيد مع ما سبق ذكره من عدم اهتمام الإدارة بتطوير وتحديث الأجهزة والوسائل التعليمية.

أيضاً أشار (59.6%) من أفراد العينة الى ملائمة المقررات التي يدرسها عضو هيئة التدريس مع تخصصه الدقيق بالقسم ، وهذا بدوره يساهم في رفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس ايجابيا علي الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

كما لم يوافق (71.3%) من أفراد العينة على توفر توفر الدعم المادي المقدم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج نطاق الكلية أو المعهد، وهذا يتفق مع ما سبق ذكره من قلة الامكانيات والمخصصات للبحث العلمى وصعوبة الاجراءات المرتبطة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.

أشار أيضاً ما نسبته (76.5%) الى عدم وجود برامج تدريبية على الطرق والأساليب التعليمية تقدمها الكليات أو المعاهد محل الدراسة، وذلك من شأنه أن يؤثر على جودة العملية التعليمية ،حيث أن الاهتمام بطرق التدريس يُعد أولوية فى سلم اهتمامات كل الجامعات والمعاهد المتميزة فى العالم .

بينما نجد أن ما نسبته (79.4%) من أفراد العينة لا يوافقون على وجود خدمات صحية وخدمات اجتماعية تقدمها الكلية أو المعهد لأعضاء هيئة التدريس. ان توفر مثل هذه الخدمات لأعضاء هيئة التدريس تدعم جهودهم فى مجال العمل وترفع من الروح المعنوية، مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤدي الى الرفع من مستوى الأداء.

كذلك نجد أن (36.4%) من أفراد العينة لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الواحد ، في حين أن (43.4%) فقط منهم يوافقون على ذلك و(20.2%) محايدين، ان تقارب هذه النسب يشير الى رضا بعض أفراد العينة عن تحقيق العدالة فى توزيع الأعباء التدريسية وعدم رضا البعض الاخر،ربما يفسر ذلك بأن نوى الدرجات العلمية الأقل لديهم أعباء تدريسية أكبر ، وهذا يسبب نوع من عدم الرضا ،في حين

أن الأساتذة ذوى الدرجات العلمية الأعلى أعبائهم التدريسية أقل ، وهذا يدفعهم الى الشعور بالعدالة في توزيع هذه الأعباء .

جدول(15)

6.4.3 متغير الأداء الوظيفي:

من خلال الجدول رقم(16.3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الوظيفي قد بلغ (3.145) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ(3)، وبانحراف معياري (0.832).

وقد أشار ما نسبته(61.4%) من أفراد العينة الى أنّمستوي أدائهم في العمل عال، كما يوضحه الجدول رقم (16.4) غير أن ذلك قد لا يعكس الواقع تماماً، إذ أنهفي الغالب عند سؤال شخص ما عن مستوى أدائه، فإنه يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء لديه .

كما أشار(53.6%) من أفراد العينة الى أن درجة الانجاز عالية فيما يتعلق بالمحاضرات التي يلقونها على الطلاب، بينما (36%) منهم درجة انجازهم للمحاضرات متوسطة ،أما (10.3%) درجة انجازهم منخفضة، وهذا يوضح بطبيعة الحال تباين قدرات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

أوضح أيضاً ما نسبته (55.3%) من أفراد العينة بأندرجة تحقيقهم لأهداف وظيفتهم عالية، في حين أن(42.2%) درجتهم متوسطة و(12.5%) درجتهم منخفضة ، وهنا ينبغي على إدارات مؤسسات التعليم العالي أن تعطى اهتماماً أكبر لعمليات الرقابة والمتابعة لمدى تحقيق الأهداف ،بما يسهم في تطوير مستوى العملية التعليمية بتلك المؤسسات.

كما يبين (47.4%) من أفراد العينة بأن أدائهم للعمل لا يتصف بالجودة المطلوبة، في حين أن(41.9%) منهم يتصف اداؤهم في العمل بالجودة المطلوبة، وتري الباحثة بأن

انخفاض درجة تحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل قد يرجع إلي نقص الكتب والمراجع العلمية والدوريات وتكدس أعداد الطلاب داخل القاعات الدراسية وعدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة وما إلي ذلك.

كما أوضح ما نسبته (62.5%) من أفراد العينة بأن مستوي أدائهم في العمل عالٍ مقارنة بأداء زملائهم في العمل ، وهذا ربما يفسر بأن هناك عدداً لا بأس به من الكفاءات في مجال التعليم العالي لها القدرة على التدريس بكفاءة وفاعلية.

وأشار أيضاً ما نسبته (70.6%) من أفراد العينة الى أن مدى تعاونهم وتوجيههم للطلاب وتقبلهم لمناقشتهم وأسئلتهم بأنه عالٍ، وهذا مؤشر جيد يعكس مدي التعاون الذي يقدمه أعضاء هيئة التدريس للطلاب، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

كما أن ما نسبته (59.2%) من أفراد العينة يرون بأن قدرتهم عالية علي استخدام وقت المحاضرة بفاعلية، وهذا مؤشر جيد علي قدرة عضو هيئة التدريس على توزيع وقت المحاضرة بطريقة مناسبة ، بما يحقق الفاعلية في تأدية المقررات الدراسية.

أمّا فيما يتعلق بمدى القدرة علي استخدام وتوظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة في التدريس، فقد جاءت النتائج متقاربة ، حيث أشار (26.9%) فقط من أفراد العينة الى قدرتهم علي استخدام وتوظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة بشكل عالٍ، في حين أن (30.1%) منهم قدرتهم متوسطة و(43%) قدرتهم منخفضة، وتعلل الباحثة ذلك بعدم وجود برامج تدريبية تركز على استخدام الطرق والوسائل التعليمية الحديثة في مجال التدريس.

وفيما يرتبط بمعدل حضور أعضاء هيئة التدريس للمحاضرات والالتزام بمواعيدها فقد أشار (74.7%) من أفراد العينة بأن درجة حضورهم للمحاضرات عالية، في حين أن (22.8%) منهم درجتهم متوسطة، و(2.5%) منهم منخفضة، وتري الباحثة أن ارتفاع نسبة

حضورهم للمحاضرات والالتزام بمواعيدها قد يعزى لشعورهم بأهمية و إنسانية العمل الذي يقومون به.

أما فيما يتعلق بمدى حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات والندوات داخل نطاق الكلية وخارجها فقد أشار ما نسبته (21.7%) من أفراد العينة الى أن حضورهم عالٍ، و(39%) حضورهم متوسط، في حين أن (49.3%) حضورهم منخفض، وترجع الباحثة أسباب انخفاض معدل الحضور للمؤتمرات والندوات إلى انخفاض مستوى الدعم المادي المقدم من قبل المؤسسة التي يعملون بها، وكذلك إلى عدم الجدية والاهتمام من قبل أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة العلمية، إضافة إلى زيادة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي.

وفيما يتعلق بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بأوراق بحثية في المؤتمرات والندوات العلمية فقد أشار (14.3%) من أفراد العينة بأن مشاركتهم عالية، في حين أن (27.9%) منهم مشاركتهم متوسطة، و(57.7%) منهم مشاركتهم منخفضة، ويعزى ذلك أيضاً إلى الأسباب التي ذكرناها آنفاً.

جدول (16)

5.3 مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي:

من أجل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، فقد أجريت بعض الاختبارات للتحقق من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث يوضح الجدول رقم (17.3) نتائج اختبار (t) لعينة واحدة لمتغير المناخ التنظيمي وأبعاده:

جدول رقم (17.3)

نتائج اختبار (t) لعينة واحدة للمناخ التنظيمي وأبعاده

اختبار (t)		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتغير
القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية			
0.000	6.36	0.563	3.117	الاتصالات
0.000	7.54	0.555	2.848	القرارات
0.000	7.98	0.653	2.670	الحوافز
0.000	3.86	0.708	2.236	التكنولوجيا
0.000	7.48	0.647	2.508	الاهتمام بالعاملين
0.000	8.04	0.525	2.676	المناخ التنظيمي

من خلال نتائج اختبار (t) الواردة بالجدول السابق نلاحظ أن المناخ التنظيمي بصورة عامة قد اختلف معنوياً عن المتوسط الافتراضي للمقياس (3)، حيث انخفض متوسط هذا المتغير عن المتوسط الافتراضي للمقياسو بلغت قيمته (2.676)، مما يعني أن هناك اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي.

أما عن أبعاد المناخ التنظيمي فقد اختلفت أغلبها معنوياً عن المتوسط الافتراضى كالقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين، والتي كانت جميعها اتجاهاتها سلبية لان متوسطها يقل عن المتوسط الافتراضى للمقياس (3)، أما فيما يخص بعد الاتصالات فالاتجاهات نحوه ايجابية، فهو لم يختلف معنوياً عن المتوسط الافتراضى للمقياس (3). كما يتضح من خلال نتائج اختبار (t) الواردة بالجدول رقم (18.3) أن الأداء الوظيفي أيضاً اختلف معنوياً عن المتوسط الافتراضى للمقياس (3)، حيث بلغت قيمة متوسطه (3.346)؛ مما يعني أن هناك اتجاهات ايجابية نحو الأداء الوظيفي.

جدول رقم (18.3)

نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اختبار (T)	
			القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية
الأداء الوظيفي	3.346	0.603	0.000	8.04

6.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1.6.3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

يبين جدول رقم (19.3) أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.439) والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة العاملة في مدينة بنغازي.

جدول رقم (19.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

المناخ التنظيمي		المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	0.439	الأداء الوظيفي

وهذه النتيجة تعد مؤشراً على أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يؤدي إلى رفع مستوى

الأداء الوظيفي.

2.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يبين جدول رقم (20.3) أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين

الاتصالات والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.361) والقيمة الاحتمالية

(0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية

الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصالات والأداء

الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة بنغازي.

جدول رقم (20.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصالات والأداء الوظيفي

الاتصالات		المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	0.361	الأداء الوظيفي

3.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يبين جدول رقم (21.3) أن هناك علاقة ارتباط دون المتوسط وذات دلالة إحصائية بين

القرارات والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.417)، والقيمة الاحتمالية

(0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية

الصفريية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين القرارات والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة العاملة في مدينة بنغازي.

جدول رقم (21.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القرارات والأداء الوظيفي

القرارات		المتغير المستقل المتغير التابع
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.00	0.417	الأداء الوظيفي

4.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يبين جدول رقم (22.3) أن هناك علاقة ارتباط دون المتوسط وذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.437)، والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفريية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين القرارات والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة بنغازي

جدول رقم (22.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي

الحوافز		المتغير المستقل المتغير التابع
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.00	0.437	الأداء الوظيفي

5.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يبين جدول رقم(23.3) أن هناك علاقة ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.229) والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة بنغازي.

جدول رقم(23.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

التكنولوجيا		المتغير المستقل المتغير التابع
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.00	0.229	الأداء الوظيفي

6.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يبين جدول رقم (24.3) أن هناك علاقة ارتباط دون المتوسط وذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعاملين والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.414) والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الاهتمام بالعاملين والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة بنغازي.

جدول رقم(24.3)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاهتمام بالعاملين والأداء الوظيفي

الاهتمام بالعاملين		المتغير المستقل المتغير التابع
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.00	0.414	الأداء الوظيفي

ويبين الجدول رقم (25.3) الفروق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي عن طريق معامل الارتباط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وحملة الماجستير (0.493)، والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وحملة الدكتوراه (0.262)، مما يعني أن حملة الماجستير أكثر رضا عن المناخ التنظيمي من حملة الدكتوراه، وترجع الباحثة أن حملة الماجستير أكثر طموحاً من حملة الدكتوراه بسبب رغبتهم في استكمال دراستهم العليا والحصول على الدكتوراه، أيضاً حملة الماجستير هم حديثي عهد بمهنة التدريس الجامعي، لذا لديهم الرغبة في التدريس بعكس حملة الدكتوراه خصوصاً الذين لديهم تجربة طويلة في مجال التدريس .

جدول رقم (25.3)

الفروق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	المعاملات	المؤهل العلمي	المتغير المستقل
أبعاد المناخ	Corrélation	ماجستير	0.493
	sig		0.000
	t		9.31
	N		182
التنظيمي	Corrélation	دكتوراه	0.262
	sig		0.012
	t		4.46
	N		90

كذلك يمكن إيجاد الفروق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغير النوع عن طريق معامل الارتباط حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي ومتغير (0.421)، والقيمة الاحتمالية (0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أما قيمة معامل الارتباط

بين المناخ التنظيمي ومتغير الأناث (0.464)، مما يدل على أن الإناث أكثر رضاً عن المناخ التنظيمي من الذكور.

جدول رقم (26.3)

الفروق المعنوية لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغير النوع

المتغير التابع الوظيفي	المعاملات	النوع	المتغير المستقل
أبعاد المناخ التنظيمي	Corrélation	ذكور	
	sig		
	t		
	N		
	Corrélation	إناث	
	sig		
	t		
	N		

7.3 قياس مستوي الأداء الوظيفي:

اعتمدت الباحثة تصميماً إحصائياً لتحليل الإجابات على فقرات الاستبيان، وهو نموذج إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية، وهذا النموذج يعتمد على تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80) ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس للحصول على طول الخلية والجدول رقم (27.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (27.3)
مستوي الأداء الوظيفي

مستوي الأداء الوظيفي	طول الخلية
منخفض جداً	من 1-1.80
منخفض	أكبر من 1.80-2.60
متوسط	أكبر من 2.60-3.40
عالٍ	أكبر من 3.40-4.20
عالٍ جداً	أكبر من 4.20-5

حيث إن المتوسط العام للأداء الوظيفي (3.34) وهو يقع ضمن الخلية (أكبر من 2.60 وأقل من 3.40) وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي يكون متوسطاً في هذه المؤسسات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن عرضها كما يلي:

2.4 النتائج:

إن أهم النتائج المتوصل إليها يمكن إيجازها في الآتي:

1. أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي العامة غير فعالة، وأن هناك نوعاً من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في تلك المؤسسات، مما يدل على صعوبة الاتصالات داخلها.
2. بينت نتائج الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام، كما أنهم يفوضون جزءاً من سلطتهم لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم، كما أن هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة من قبل أفراد العينة.
3. بينت نتائج الدراسة أن الإدارات في مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالحوافز المادية والمعنوية لأفراد العينة، مع وجود قصور في أنظمة توزيع المكافآت، وقلّة الإمكانات والمخصصات للبحث العلمي .
4. قلّة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم افساح المجال أمامهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها.
5. أظهرت النتائج كذلك أن مؤسسات التعليم العالي العامة، لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما بينت أن تلك المؤسسات لا تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، مما أسهم في تدني جودة العملية التعليمية وفي انخفاض مستوي الأداء الوظيفي.

6. صعوبة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، وعدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاستخدام قواعد البيانات العالمية، إضافة إلى عدم توفر الوسائل التعليمية الحديثة مثل وسائل عرض البيانات التي تساعد على تطوير مستوى الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي .
7. أظهرت النتائج توجهاً سلبياً من أفراد العينة نحو ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب وافتقار هذه المكاتب لأجهزة التدفئة والتبريد المناسبة التي لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية، كما أن ممارسة العمل لا تتيح لهم فرصاً للتجديد والابتكار.
8. عدم اهتمام الإدارة بأعضاء هيئة التدريس ويتجلى ذلك في عدم إشراكهم في برامج تدريب فعالة، إضافة إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية، تسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
9. أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً نحو طبيعة العمل في مؤسسات التعليم العالي العامة التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها الاحترام والتقدير في المجتمع، كما تبين أن حجم العمل يتلاءم مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، ويوفر الاستقرار والأمن الوظيفي لهم، وبشكل عام فإن طبيعة العمل في هذه المؤسسات جيدة وملائمة.
10. بينت نتائج الدراسة ظهور الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي العامة بمستوى متوسط، حيث إن عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى هذا المستوى من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

11. توجد علاقة ارتباط متوسطة ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي.
12. توجد علاقة ارتباط ضعيفة ما بين الاتصالات والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي.
13. توجد علاقة ارتباط دون المتوسطة ما بين القرارات والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي .
14. توجد علاقة ارتباط دون المتوسطة ما بين الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي .
15. توجد علاقة ارتباط ضعيفة ما بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي .
16. توجد علاقة ارتباط دون المتوسطة ما بين الاهتمام بالعاملين والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي .

3.4 التوصيات:

- بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
1. ضرورة أن تولي إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً مهماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها.
 2. ينبغي اتباع أنماط قيادية تحفز الأفراد مادياً ومعنوياً، وتشجعهم على التجديد والابتكار.

3. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكينهم من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
4. تعزيز معاملة أعضاء هيئة التدريس بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل ما يرتبط بهم من ترقيات وحوافز ومكافآت وما إلى ذلك .
5. زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بأقسامهم العلمية، وحل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي.
6. العمل على منح مزيد من الصلاحيات للأقسام العلمية، وزرع الشعور بالثقة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يسهم في اتخاذ قرارات صائبة لصالح تلك الأقسام.
7. تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصميم المكاتب بصورة أفضل من حيث التهوية، والإضاءة، وسهولة الحركة مما يوفر الراحة النفسية والبدنية لأعضاء هيئة التدريس.
8. استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية، وعقد الدورات التدريبية لهم وإفساح المجال لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة بها.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. الفيش، أحمد، وآخرون (1998)، **التعليم العالي في ليبيا، الهيئة القومية للبحث العلمي**.
2. سيكاران، أوما (2006)، **طرق البحث في الإدارة، الرياض: دار المريخ**.
3. المغربي، كامل محمد (1993)، **مفاهيم وأساس الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر**.
4. اللوزي، موسى (1999)، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر**.
5. الصيرفي، محمد (2009)، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث**.
6. المغربي، كامل محمد (1995)، **مفاهيم وأساس الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر**.
7. رفاعي، زكي هاشم (1990)، **الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: دار المطبوعات**.
8. درة، عبد الباري (1995)، **السلوك التنظيمي، بيروت: دار اليسر للنشر**.
9. الكبيسي، عامر بن خضير (1998)، **التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصر، الدوحة: مطابع دار الشرق**.
10. الطجم، عبد الغني وآخرون (2000)، **السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، الطبعة الثالثة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع**.
11. المبيضين، عقيلة وجرادات، أسامة محمد (2001)، **التدريب الموجهة بالأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية**.

12. السلمي، على (1998)، تطوير أداء تجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للنشر .
13. البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم فوزي (2010)، التعلم التنظيمي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الإسكندرية: الوراق للنشر والتوزيع.
14. عبد العزيز، مخيمر، (2003)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. الخزامي، عبد الحكيم محمد، (1999)، تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى التحسين، الطبعة الأولى، القاهرة: ابن سينا للنشر والتوزيع.
16. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، إدارة الأعمال: الدار الجامعية.
17. منصور، هالة، (2002)، المهارات السلوكية في إدارة المستشفيات، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
18. عامر، سعيد يس، (2000)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
19. مرعي، محمد مرعي، (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: الدوريات:

1. أبو زيد، رياض (2008)، "تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (1)..
2. الذنبيان، نحمد محمود (1999)، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الوقاية المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مجلد (26)، العدد (1).

3. الدقس، محمد، وآخرون (1991)، "تقييم المناخ التنظيمي لشركات مناجم الفوسفات الأردنية"، *مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد (18) العدد (1)*.
4. الطعمنة، محمد (1996)، "وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، *مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد (23) العدد (2)*.
5. اللوزي، موسى (1994)، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات الأردنية"، *مجلة دراسات عمان، الجامعة الأردنية، المجلد (21) العدد (6)*.
6. العيسى، غزير سعد (1426هـ)، "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي"، *مجلة الخدمة المدنية، العدد (261)*.
7. المعشر، زياد (2001) "المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، *مجلة جامعة دمشق، المجلد (17) العدد (4)*.
8. الهيتي، خالد، وطارق يونس (1987)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، *المجلة العربية للإدارة، المجلد (44)، العدد (4)*.
9. حصة صادق، فاطمة المعضادي (2001) "أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات"، *جامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة (10)، العدد (1)*.
10. سليمان، مؤيد سعيد (1987)، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر للإدارة"، *المجلة العربية، مجلد (11)، العدد (1)*.
11. عمران، محمد كامل (2007) "تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية (سيرونيكس)، *مجلة جامعة دمشق، المجلد (23) العدد (1) ص ص 189-241*. اغ

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. البكوش، محمد عبدالسلام (2004)، "علاقة الالتزام التنظيمي بالعوامل الديموغرافية والأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.
2. الخطيب، عبير فوزي (2009)، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
3. الخاجة، فاطمة عبد الحميد (2006)، "اثر المناخ التنظيمي علي تمكين العاملين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
4. الرعيض، محمد إبراهيم (2008)، "اثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل علي تقييم الأداء الفردي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.
5. المزيني، جمال جبر عبدالرحيم (2010)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.
6. الغمري، جيهان إبراهيم (1993)، "توصيف المناخ التنظيمي لشركات قطاع التشييد العام المصري بهدف تطوير الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
7. الفيتوري، حمد يوسف (2004)، "المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض العوامل الديموغرافية والأداء لدى العاملين بشركة الخطوط الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة.

8. الزين، سالم المهدي (2009)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.
9. المعشر، عيسى إبراهيم (2009)، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 5 نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
10. بن فهد، عبدالناصر فهد (2010)، "تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين"، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
11. غلام، عيسى حسن (1997)، "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالرضا المهني للمدرسين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الآداب، قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Tagiuri (1968) "The Concept Of Organization Of Climatin" Boston Harvard University Press.

2. Forehan and B.Cerrito(1994)"Organizational Behavior"New York:businssbdlication.
3. 2Forehan and B.Gilmar(1964) "Environment Variation in Studies Of Organizational Behavior" psychological bulletin.
4. Kenanaoline. Com/users/ahmedkody/topics/67675.

تاريخ الدخول 2013/2/19.

الملاحق

الملحق الأول استمارة الاستبيان



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

الأخوة / والأخوات الأفاضل..

بعد التحية،،

تعترم الباحثة إجراء دراسة ميدانية بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة بنغازي" وذلك لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

لذا، أتوجه إليكم وكي أمل في أن أجد التعاون من قبلكم، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، علماً بأن الإجابة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة، مما سيعود بالنفع والفائدة على مؤسسات التعليم العالي العامة بإذن الله.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة

أولاً: المعلومات العامة :

ضع علامة (U) أمام الخانة التي تراها تنطبق عليك مع مراعاة عدم ذكر الاسم أو التوقيع

(1) الجنس :

(2) العمر:

من 20 إلى أقل من 30 سنة .

من 30 إلى أقل من 40 سنة .

من 40 إلى أقل من 50 سنة .

من 50 إلى أقل من 60 سنة .

سنة فما فوق .

(3) المؤهل العلمي:

(4) مدة الخدمة :

سنة إلى أقل من 5 سنوات .

أقل من سنة .

من 5 إلى أقل من 10 سنة .

من 10 إلى أقل من 15 سنة .

من 15 إلى أقل من 20 سنة .

من 20 إلى أقل من 25 سنة .

من 25 سنة فما فوق .

الرجاء وضع علامة (ن) داخل الخانة التي تتفق مع رأيك:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
					الاتصالات:
					1. يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة برئيس القسم والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا في عملنا.
					2. يقوم رئيس القسم بالاتصال مباشرة وباستمرار بمرؤوسيه.
					3. توجد قنوات اتصال فعالة بين مختلف الأقسام في المؤسسة التي اعمل بها.
					4. تستخدم الاتصالات في المؤسسة بدرجة كبيرة لتحقيق الأهداف.
					5. اشعر بعدم الرضا عن طبيعة الاتصالات لدى المؤسسة التي أعمل بها.
					6. تهتم المؤسسة التي اعمل بها بعقد الاجتماعات وإعداد التقارير الاستثنائية في الحالات غير المتوقعة.
					7. تنسم قنوات المعلومات المرتردة بفاعلية عالية.
					القرارات:
					8. تتخذ القرارات الإدارية في معظمها من قبل رئيس القسم بعد إدراك تام لنوعية المشكلات وطبيعة العمل.
					9. يفوض رئيسك المباشر جزءاً من سلطته للموظفين لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم.
					10. توفر المؤسسة التي اعمل بها المعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات.
					11. اشعر بعدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات لدى المؤسسة التي اعمل بها.
					12. تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي.
					13. غالباً ما يتم التعرف على آراء الأطراف المرتبطة بعملية القرار، قبل اتخاذ أية قرارات مهمة.
					الحوافز
					14. اشعر أن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة لها.
					15. تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
					16. احصل على مزايا المشاركة في دورات تدريبية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج نطاق الكلية أو المعهد.
					17. العمل في هذه المؤسسة يعطيني مقداراً من التميز في العمل.
					18. أشعر بأهمية وإنسانية العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة.
					19. تمنح المكافآت المادية والمعنوية للعاملين علي أساس الجدارة والاستحقاق.
					20. هناك عدالة في نظام الرواتب والمكافآت.
					21. يحقق نظام الحوافز المعمول به في الكليات والمعاهد استقرار أعضاء هيئة التدريس وتخفيض معدلات دوران العمل.
					22. تميز الإدارة بين عضو هيئة التدريس المجد والمتسبب في العمل.
					23. يتم منح حوافز مادية علي أساس الأداء المتميز.
					التكنولوجيا
					24. تساعد التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة التي أعمل بها في تحقيق التكامل بين جميع أقسام المؤسسة.
					25. تحرص المؤسسة التي أعمل بها على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
					26 تتميز التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة التي أعمل بها بأنها حديثة ومتطورة.
					27 برأي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعدني على الشعور بالاستقرار الوظيفي.
					28 تتميز شبكات المعلومات التي تستخدمها المؤسسة التي أعمل بها بأنها حديثة ومتطورة.
					29 توافر الانترنت وسهولة الوصول إليه داخل الكلية أو المعهد.
					30 حداثة الوسائل التعليمية وتقنية عرض البيانات داخل القاعات الدراسية .
					31 توفر الإدارة لأعضاء هيئة التدريس قاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ أعمالهم.
					32 توافر التجهيزات والمواد بالمعامل والورش.
					33 تساعد التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة على التخطيط وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة.
					الاهتمام بالعاملين:
					34 توضع مواعيد الجدول الدراسي وأسلوب تنظيمه بما يتناسب مع أعضاء هيئة التدريس..
					35 تتلاءم مكاتب أعضاء هيئة التدريس من حيث تجهيزاتها وموقعها داخل الكلية أو المعهد مع أداء أعمالهم بشكل جيد.
					36 تتوفر الوسائل التعليمية وتقنيات المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية.
					37 تتلاءم المقررات التي يدرسها عضو هيئة التدريس مع تخصصه الدقيق بالقسم.
					38 يتوفر الدعم المادي المقدم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج نطاق الكلية أو المعهد.
					39 وجود برامج تدريبية على الطرق والأساليب التعليمية تقدمها الكلية أو المعهد.
					40 وجود خدمات صحية وخدمات اجتماعية تقدمها الكلية أو المعهد لأعضاء هيئة التدريس.
					41 وجود عدالة في توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الواحد.

معلومات عن الأداء الوظيفي:

الرجاء وضع علامة (ن) داخل الخانة التي تتفق مع رأيك:

منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1. مستوى أدائك في العمل.
					2. عدد المحاضرات التي تنجزها.
					3. درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك.
					4. درجة تحقيقك للجودة في أدائك للعمل.
					5. مستوى أدائك في العمل مقارنة بزملائك في أداء نفس العمل.
					6. مدى التعاون والتوجيه الذي تقدمه للطلاب وتقبلك لمناقشتهم وأسئلتهم.
					7. مدى قدرتك على استخدام وقت المحاضرة بفاعلية.
					8. مدى قدرتك على استخدام وتوظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة في تدريسك.
					9. معدل حضورك للمحاضرات والالتزام بمواعيدها.
					10. مدى حضورك للمؤتمرات والندوات داخل نطاق الكلية وخارجها.
					11. مدى مشاركتك بأوراق بحثية داخل المؤتمرات والندوات التي تشارك بها.

الملحق الثاني
التحليل الإحصائية

Frequency Table

الكليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معاهد عليا	16	5.9	5.9	5.9
الهندسة	29	10.7	10.7	16.5
التربية	5	1.8	1.8	18.4
it	7	2.6	2.6	21.0
قانون	7	2.6	2.6	23.5
الاعلام	3	1.1	1.1	24.6
اقتصاد	41	15.1	15.1	39.7
العلوم	39	14.3	14.3	54.0
الاداب	40	14.7	14.7	68.8
الطبية	85	31.3	31.3	100.0
Total	272	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	150	55.1	55.1	55.1
انثى	122	44.9	44.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى اقل من 30 سنة	27	9.9	9.9	9.9
من 30 الى اقل من 40 سنة	107	39.3	39.3	49.3
من 40 الى اقل من 50 سنة	81	29.8	29.8	79.0
من 50 سنة الى اقل من 60 سنة	46	16.9	16.9	96.0
من 60 سنة فما فوق	11	4.0	4.0	100.0
Total	272	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجستير	182	66.9	66.9	66.9
دكتوراه	90	33.1	33.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

مدة الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	17	6.3	6.3	6.3
من سنة الى أقل من 5 سنوات	91	33.5	33.5	39.7
من 5 الى أقل من 10 سنوات	45	16.5	16.5	56.3
من 10 الى أقل من 15 سنة	39	14.3	14.3	70.6
من 15 الى أقل من 20 سنة	34	12.5	12.5	83.1
من 20 الى أقل من 25 سنة	25	9.2	9.2	92.3
من 25 سنة فما فوق	21	7.7	7.7	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
N	272	272	272	272	272	272	272
Mean	4.0331	3.6103	2.7132	2.6140	3.5441	2.8419	2.4669
Std. Deviation	.85196	1.01409	1.0792	1.1009	1.26472	1.04899	.84544

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	2	.7	.7	.7
غير موافق	22	8.1	8.1	8.8
محايد	16	5.9	5.9	14.7
موافق	157	57.7	57.7	72.4
موافق تماما	75	27.6	27.6	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	6	2.2	2.2	2.2
غير موافق	45	16.5	16.5	18.8
محايد	42	15.4	15.4	34.2
موافق	135	49.6	49.6	83.8
موافق تماما	44	16.2	16.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	28	10.3	10.3	10.3
غير موافق	117	43.0	43.0	53.3
محايد	39	14.3	14.3	67.6
موافق	81	29.8	29.8	97.4
موافق تماما	7	2.6	2.6	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	39	14.3	14.3	14.3
غير موافق	109	40.1	40.1	54.4
محايد	53	19.5	19.5	73.9
موافق	60	22.1	22.1	96.0
موافق تماما	11	4.0	4.0	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	15	5.5	5.5	5.5
غير موافق	58	21.3	21.3	26.8
محايد	43	15.8	15.8	42.6
موافق	76	27.9	27.9	70.6
موافق تماما	80	29.4	29.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	26	9.6	9.6	9.6
غير موافق	88	32.4	32.4	41.9
محايد	69	25.4	25.4	67.3
موافق	81	29.8	29.8	97.1
موافق تماما	8	2.9	2.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	28	10.3	10.3	10.3
غير موافق	122	44.9	44.9	55.1
محايد	91	33.5	33.5	88.6
موافق	29	10.7	10.7	99.3
موافق تماما	2	.7	.7	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Statistics

	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13
N	272	272	272	272	272	272
Mean	3.5147	3.2243	2.9044	3.2757	3.1434	3.1250
Std. Deviation	.92114	1.01523	.96338	1.16581	1.0890	1.04113

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	5	1.8	1.8	1.8
غير موافق	42	15.4	15.4	17.3
محايد	57	21.0	21.0	38.2
موافق	144	52.9	52.9	91.2
موافق تماما	24	8.8	8.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	10	3.7	3.7	3.7
غير موافق	66	24.3	24.3	27.9
محايد	69	25.4	25.4	53.3
موافق	107	39.3	39.3	92.6
موافق تماما	20	7.4	7.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	15	5.5	5.5	5.5
غير موافق	87	32.0	32.0	37.5
محايد	87	32.0	32.0	69.5
موافق	75	27.6	27.6	97.1
موافق تماما	8	2.9	2.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	7	2.6	2.6	2.6
غير موافق	81	29.8	29.8	32.4
محايد	69	25.4	25.4	57.7
موافق	60	22.1	22.1	79.8
موافق تماما	55	20.2	20.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	15	5.5	5.5	5.5
غير موافق	76	27.9	27.9	33.5
محايد	59	21.7	21.7	55.1
موافق	99	36.4	36.4	91.5
موافق تماما	23	8.5	8.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	14	5.1	5.1	5.1
غير موافق	72	26.5	26.5	31.6
محايد	70	25.7	25.7	57.4
موافق	98	36.0	36.0	93.4
موافق تماما	18	6.6	6.6	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Statistics

	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23
N	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Mean	2.6103	2.3603	2.1654	3.1875	4.2059	2.5478	2.6360	2.5221	2.2574	2.2132
Std. Deviation	1.01409	.97703	.95962	1.09921	.93806	1.11907	1.01459	.98675	1.00916	.97880

E14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	34	12.5	12.5	12.5
غير موافق	105	38.6	38.6	51.1
محايد	72	26.5	26.5	77.6
موافق	55	20.2	20.2	97.8
موافق تماما	6	2.2	2.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	52	19.1	19.1	19.1
غير موافق	112	41.2	41.2	60.3
محايد	70	25.7	25.7	86.0
موافق	34	12.5	12.5	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	72	26.5	26.5	26.5
غير موافق	114	41.9	41.9	68.4
محايد	58	21.3	21.3	89.7
موافق	25	9.2	9.2	98.9
موافق تماما	3	1.1	1.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	21	7.7	7.7	7.7
غير موافق	56	20.6	20.6	28.3
محايد	70	25.7	25.7	54.0
موافق	101	37.1	37.1	91.2
موافق تماما	24	8.8	8.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	6	2.2	2.2	2.2
غير موافق	12	4.4	4.4	6.6
محايد	25	9.2	9.2	15.8
موافق	106	39.0	39.0	54.8
موافق تماما	123	45.2	45.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	51	18.8	18.8	18.8
غير موافق	97	35.7	35.7	54.4
محايد	57	21.0	21.0	75.4
موافق	58	21.3	21.3	96.7
موافق تماما	9	3.3	3.3	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	36	13.2	13.2	13.2
غير موافق	96	35.3	35.3	48.5
محايد	74	27.2	27.2	75.7
موافق	63	23.2	23.2	98.9
موافق تماما	3	1.1	1.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	40	14.7	14.7	14.7
غير موافق	104	38.2	38.2	52.9
محايد	78	28.7	28.7	81.6
موافق	46	16.9	16.9	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	64	23.5	23.5	23.5
غير موافق	117	43.0	43.0	66.5
محايد	53	19.5	19.5	86.0
موافق	33	12.1	12.1	98.2
موافق تماما	5	1.8	1.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

E23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	65	23.9	23.9	23.9
غير موافق	122	44.9	44.9	68.8
محايد	51	18.8	18.8	87.5
موافق	30	11.0	11.0	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Statistics

	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33
N	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Mean	2.0625	2.1029	2.0735	3.8456	2.0588	2.0625	2.0221	2.0551	1.9669	2.1176
Std. Deviation	.94876	.99281	1.00649	1.1740	.97014	.96035	.96405	.93748	.86486	1.02052

W24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	79	29.0	29.0	29.0
غير موافق	127	46.7	46.7	75.7
محايد	41	15.1	15.1	90.8
موافق	20	7.4	7.4	98.2
موافق تماما	5	1.8	1.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	81	29.8	29.8	29.8
غير موافق	115	42.3	42.3	72.1
محايد	50	18.4	18.4	90.4
موافق	19	7.0	7.0	97.4
موافق تماما	7	2.6	2.6	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	84	30.9	30.9	30.9
غير موافق	120	44.1	44.1	75.0
محايد	40	14.7	14.7	89.7
موافق	20	7.4	7.4	97.1
موافق تماما	8	2.9	2.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	11	4.0	4.0	4.0
غير موافق	37	13.6	13.6	17.6
محايد	34	12.5	12.5	30.1
موافق	91	33.5	33.5	63.6
موافق تماما	99	36.4	36.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	83	30.5	30.5	30.5
غير موافق	122	44.9	44.9	75.4
محايد	40	14.7	14.7	90.1
موافق	22	8.1	8.1	98.2
موافق تماما	5	1.8	1.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	80	29.4	29.4	29.4
غير موافق	126	46.3	46.3	75.7
محايد	41	15.1	15.1	90.8
موافق	19	7.0	7.0	97.8
موافق تماما	6	2.2	2.2	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	86	31.6	31.6	31.6
غير موافق	127	46.7	46.7	78.3
محايد	30	11.0	11.0	89.3
موافق	25	9.2	9.2	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	79	29.0	29.0	29.0
غير موافق	127	46.7	46.7	75.7
محايد	43	15.8	15.8	91.5
موافق	18	6.6	6.6	98.2
موافق تماما	5	1.8	1.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	85	31.3	31.3	31.3
غير موافق	130	47.8	47.8	79.0
محايد	40	14.7	14.7	93.8
موافق	15	5.5	5.5	99.3
موافق تماما	2	.7	.7	100.0
Total	272	100.0	100.0	

W33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	80	29.4	29.4	29.4
غير موافق	117	43.0	43.0	72.4
محايد	48	17.6	17.6	90.1
موافق	17	6.3	6.3	96.3
موافق تماما	10	3.7	3.7	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Statistics

	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40	H41
N	272	272	272	272	272	272	272	272
Mean	3.2390	2.2426	2.1176	3.4449	2.0809	2.0515	1.9191	2.9706
Std. Deviation	1.1549	1.0237	.98744	1.04718	.94541	.89542	.95705	1.1775

H34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	26	9.6	9.6	9.6
غير موافق	55	20.2	20.2	29.8
محايد	42	15.4	15.4	45.2
موافق	126	46.3	46.3	91.5
موافق تماما	23	8.5	8.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	73	26.8	26.8	26.8
غير موافق	101	37.1	37.1	64.0
محايد	60	22.1	22.1	86.0
موافق	35	12.9	12.9	98.9
موافق تماما	3	1.1	1.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	84	30.9	30.9	30.9
غير موافق	102	37.5	37.5	68.4
محايد	60	22.1	22.1	90.4
موافق	22	8.1	8.1	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	12	4.4	4.4	4.4
غير موافق	48	17.6	17.6	22.1
محايد	50	18.4	18.4	40.4
موافق	131	48.2	48.2	88.6
موافق تماما	31	11.4	11.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	82	30.1	30.1	30.1
غير موافق	112	41.2	41.2	71.3
محايد	55	20.2	20.2	91.5
موافق	20	7.4	7.4	98.9
موافق تماما	3	1.1	1.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	74	27.2	27.2	27.2
غير موافق	134	49.3	49.3	76.5
محايد	44	16.2	16.2	92.6
موافق	16	5.9	5.9	98.5
موافق تماما	4	1.5	1.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	103	37.9	37.9	37.9
غير موافق	113	41.5	41.5	79.4
محايد	39	14.3	14.3	93.8
موافق	9	3.3	3.3	97.1
موافق تماما	8	2.9	2.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

H41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق اطلاقا	40	14.7	14.7	14.7
غير موافق	59	21.7	21.7	36.4
محايد	55	20.2	20.2	56.6
موافق	105	38.6	38.6	95.2
موافق تماما	13	4.8	4.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Statistics

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z12	Z13
N	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Mean	3.7794	3.540	.4449	3.4081	3.7353	3.8971	3.6765	2.8603	4.0294	2.7537	2.4154	2.6176
Std. Deviation	.75080	.8319	37011	81883	.67900	.76143	.82294	.02854	.81446	.04598	1.038	.03488

Z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض	4	1.5	1.5	1.5
متوسط	101	37.1	37.1	38.6
عالي	118	43.4	43.4	82.0
عالي جدا	49	18.0	18.0	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	1	.4	.4	.4
منخفض	27	9.9	9.9	10.3
متوسط	98	36.0	36.0	46.3
عالي	116	42.6	42.6	89.0
عالي جدا	30	11.0	11.0	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	2	.7	.7	.7
منخفض	32	11.8	11.8	12.5
متوسط	112	41.2	41.2	53.7
عالی	95	34.9	34.9	88.6
عالی جدا	31	11.4	11.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	1	.4	.4	.4
منخفض	28	10.3	10.3	10.7
متوسط	129	47.4	47.4	58.1
عالی	87	32.0	32.0	90.1
عالی جدا	27	9.9	9.9	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض	3	1.1	1.1	1.1
متوسط	99	36.4	36.4	37.5
عالی	137	50.4	50.4	87.9
عالی جدا	33	12.1	12.1	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض	7	2.6	2.6	2.6
متوسط	73	26.8	26.8	29.4
عالی	133	48.9	48.9	78.3
عالی جدا	59	21.7	21.7	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	1	.4	.4	.4
منخفض	17	6.3	6.3	6.6
متوسط	93	34.2	34.2	40.8
عالی	119	43.8	43.8	84.6
عالی جدا	42	15.4	15.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	14	5.1	5.1	5.1
منخفض	103	37.9	37.9	43.0
متوسط	82	30.1	30.1	73.2
عالی	53	19.5	19.5	92.6
عالی جدا	20	7.4	7.4	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	1	.4	.4	.4
منخفض	6	2.2	2.2	2.6
متوسط	62	22.8	22.8	25.4
عالی	118	43.4	43.4	68.8
عالی جدا	85	31.3	31.3	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	34	12.5	12.5	12.5
منخفض	73	26.8	26.8	39.3
متوسط	106	39.0	39.0	78.3
عالی	44	16.2	16.2	94.5
عالی جدا	15	5.5	5.5	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	52	19.1	19.1	19.1
منخفض	105	38.6	38.6	57.7
متوسط	76	27.9	27.9	85.7
عالی	28	10.3	10.3	96.0
عالی جدا	11	4.0	4.0	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Z13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض جدا	41	15.1	15.1	15.1
منخفض	81	29.8	29.8	44.9
متوسط	104	38.2	38.2	83.1
عالى	33	12.1	12.1	95.2
عالى جدا	13	4.8	4.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Correlations

Correlations

		الاداء الوظيفي
الاتصالات	Pearson Correlation	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	272
القرارات	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	272
الحوافز	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	272
التكنولوجيا	Pearson Correlation	.229**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	272
الاهتمام بالعمالين	Pearson Correlation	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	272

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations

		ابعاد المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي
ابعاد المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	.439**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	272	272
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.439**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	272	272

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاداء الوظيفي	272	1.92	5.00	3.3465	.60374

Correlations

ماجستير = المؤهل العلمي

Correlations^a

		ابعاد المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي
ابعاد المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	.493**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	182	182
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	182	182

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. المؤهل العلمي = ماجستير

دكتوراه = المؤهل العلمي

Correlations^a

		ابعاد المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي
ابعاد المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	.262*
	Sig. (2-tailed)	.	.012
	N	90	90
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.262*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	.
	N	90	90

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. المؤهل العلمي = دكتوراه

Correlations

ذكر = الجنس

Correlations^a

		ابعاد المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي
ابعاد المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	.421**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	150	150
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.421**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. الجنس = ذكر

انثى = الجنس

Correlations^a

		ابعد المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي
ابعد المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	.464**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	122	122
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. الجنس = انثى

T-Test

Group Statistics

	TYPE	N	Mean	Std. Deviation
TOT	ابعد المناخ التنظيمي	272	2.6762	.52524
	الاداء الوظيفي	272	3.3465	.60374

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
TOT	Equal variances assumed	-13.814	542	.000	-.6703

الملحق الثالث

الملخص باللغة الإنجليزية



University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management

Organizational Climate and Its Relationship with Performance

“An empirical study on the staff of public high studies institutions within
Benghazi city”

By:

Hajer A. M. Al-Sharif
Bachelor of Management
Faculty of Economics
University of Benghazi

Supervisor:

Dr. Nasir F. Ahssonah

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Master's
degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Fall 2013

Abstract

The main objective of the study was to determine the relationship between the organizational climate with all its dimensions (communications, decisions, technology, and care of employees) and performance. The population of this study was consisted of all the staff of public high education institutions in Benghazi city. For the purpose of the study, the theoretical-related data were collected by reviewing relevant literature, while the empirical data were gathered via a questionnaire as a main tool. There were 306 distributed questionnaires of which 272 received ones were usable. To determine the trend and strength of the correlation among the study variables, certain statistical methods such

frequencies tables, arithmetical means, standard deviations, and correlation coefficient were utilized.

Results

The following are summarized obtained results:

1. The communication channels in the public high education institutions were inefficient. The communication in general was unsatisfactory, indicating the difficulties that those institutions encounter.
2. The managerial decisions were made by head of divisions with partial delegation of authority to the subjects according to the work scope. There was also an extent of dissatisfaction in terms of the nature of decisions being made.
3. Top management of high education institutions were not concerned with both moral and tangible incentives concerning the subjects. The system of payment of either compensation or bonus was inadequate along with shortness of scientific research allowances.
4. Lack of training courses for teaching staff beside the not have the opportunity to participate in scientific conferences.
5. High education institutions did not keep pace with technological advances, as the used technology was an old fashion. As a result, both quality of education process and job performance were deteriorated.
6. It was also revealed that the performance of public high education institutions personnel was moderate due to lack of an adequate organizational climate.

Recommendations

1. Top management of public education institutions should consider all elements of organizational climate as an important variable affects the performance of staff. Such attitude will increase their morale as well as their loyalty to the organization.
2. Top management should also adopt leadership patterns that encourage individuals to be more creative.
3. Fair treatment and equality would enhance the feeling of justice of remunerations, rewards and so on.
4. Teaching staff must take part in decision-making process and setting the objectives related to scientific divisions and troubleshooting.
5. Physical conditions of workplace should be improved through better designing of offices like ventilation, illumination, and aisles systems to make it more convenient for the staff.