



**The impact of organizational climate on improving the functionality of employees
analytical study of the views of the same staff of the Faculty of Management and
Economics / University of I Qadisiyah**

تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

*م. م بتول عبد علي غالي

*م . م لقاء ميري حبيب

Abstract : The research aims at clarifying the theoretical concepts of organizational climate and functional performance, as well as discovering the nature and type of relationship of correlation and influence between the dimensions of the organizational climate and the functional performance. The staff of the Faculty of Management and Economics / Qadisiyah University appointed him. To achieve this objective, the research was based mainly on the questionnaire (65) of which (50) were recovered and (77%) were valid for analysis and the response rate was 77%. After relying on a number of suitable statistical methods, simple correlation coefficient, T test, F test, With a set of guidance These include the organizational structure, reward and incentives system, administrative leadership, participation in decision-making and after communication on job performance .As well as a number of conclusions recommending the promotion of the treatment of workers with justice and equality without discriminating between them and enhance their sense of justice among workers through promotions, incentives and rewards, and increase the participation of workers in the development of work goals and decision-making relating to units and divisions of labor .

*جامعة القادسية/ المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال

المستخلص: يهدف البحث الى توضيح المفاهيم النظرية للمناخ التنظيمي والاداء الوظيفي فضلا عن اكتشاف طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ، فاتخذ من موظفي كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية عينه له ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث بشكل رئيس على استمارة الاستبانة اعدت في ضوء متغيرات البحث .اذ تم توزيع (٦٥) استمارة استعيد منها (٥٠) استبانة صالحة للتحليل ونسبة الاستجابة بلغت (٧٧%) وبعد الاعتماد على عدد من الاساليب الاحصائية الملائمة ،معامل الارتباط البسيط ، اختبار T ، اختبار F ، معامل التحديد R^2 ، وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات منها ما اشارت الى التأثير الايجابي الواضح للمناخ التنظيمي متمثلا بأبعاده مجتمعه ومنفردة وهي الهيكل التنظيمي ،نظام المكافآت والحوافز ،القيادة الادارية ،المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الاتصالات على الاداء الوظيفي .

فضلا عن عدد من الاستنتاجات التي توصي بتعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون التمييز بينهم وتعزيز شعورهم بالعدالة التي تتم بين العاملين من خلال الترفيعات والحوافز والمكافآت، و زيادة مشاركة العاملين في وضع اهداف العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات وتقسيمات العمل.

المقدمة : يتأثر الاداء الوظيفي للعاملين من خلال اخذ ابعاد المناخ التنظيمي بعين الاهتمام والتمثلة بـ " الهيكل التنظيمي ،القيادة الادارية ، نظام المكافآت والحوافز ، المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصالات ،الاهتمام بحوافز العمل من خلال التأكيد على الحوافز المادية التي تتناسب مع مستوى المعيشة .وفضلا عن الحوافز المعنوية وتوفير الفرص لتحسين المهارات واكتساب العاملين مهارات جديدة وتطويرها من اجل تقدمهم المهني وتهينتهم لمراكز ادارية اعلى وتوفر نظم معلومات ادارية ووسائل اتصالات حديثة ، وضوح السياسات الادارية ومرونتها ومدى تطبيقها . تضمن البحث اربعة مباحث خصص المبحث الاول لمنهجية البحث والتي تضمنت مشكلة واهمية واهداف البحث وفرضياته كما تم بناء النموذج الافتراضي لمتغيرات البحث المستقلة المتمثلة بأبعاد المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي ،القيادة الادارية ، نظام المكافآت والحوافز ،المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصالات " ، فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري الذي شمل المناخ التنظيمي - المفهوم والاهمية والابعاد فضلا عن الاداء الوظيفي فيما انفرد المبحث الثالث بالجانب التطبيقي من خلال وصف عينه البحث واستعراض نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات البحث واخيرا عرض المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: مشكلة البحث: Search problem

تتمثل مشكلة البحث في ضعف مستويات الاداء على مستوى الفرد والمنظمة والذي يتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على الاداء الوظيفي، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث من اجل الوقوف على ابعاد المناخ التنظيمي في عينة البحث واثره في الاداء الوظيفي للعاملين وتتضمن معالم مشكلة البحث الاساسية في تحديد هل للمناخ التنظيمي تأثير في الاداء الوظيفي والمتجسدة بالتساؤلات الاتية :-

- ١- ما طبيعة العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي ،نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصالات) و الاداء الوظيفي ودورها في تحسين مستويات الاداء للعاملين في عينة البحث ؟
- ٢- ما مدى ادراك صناع القرار في عينة البحث لمفهوم المناخ التنظيمي واهم ابعاده ؟
- ٣- ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ؟
- ٤- ما مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي في عينة البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث: Search Importance

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:-

- ١- تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو ربط ابعاد المناخ التنظيمي بمستوى الاداء الوظيفي من خلال دراسة حالة احدى كليات جامعة القادسية في مجال التعليم الاكاديمي.
- ٢- تتمثل أهمية البحث في انها تساعد صناع القرار والقائمين على ادارة الموارد البشرية بكلية الادارة والاقتصاد /جامعه القادسية عينه البحث في التعرف الى ابعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في عينه البحث ومستوى الاداء الوظيفي بها لتعمل على خلق وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لبيئة العمل فتقوم بتصويب ما يحتاج الى تصويب او تعزيز ما هو ايجابي .
- ٣- الاثرء النظري لموضوعات المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي من حيث المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها على واقع المنظمات العراقية ،منها المنظمة عينه البحث عن طريق اختبار المقاييس المستخدمة ومحاولة ادراك انسجامه مع طبيعة عمل المنظمات العراقية .

ثالثاً : أهداف البحث: Search Objectives

ان البحث الحالي يهدف الى :-

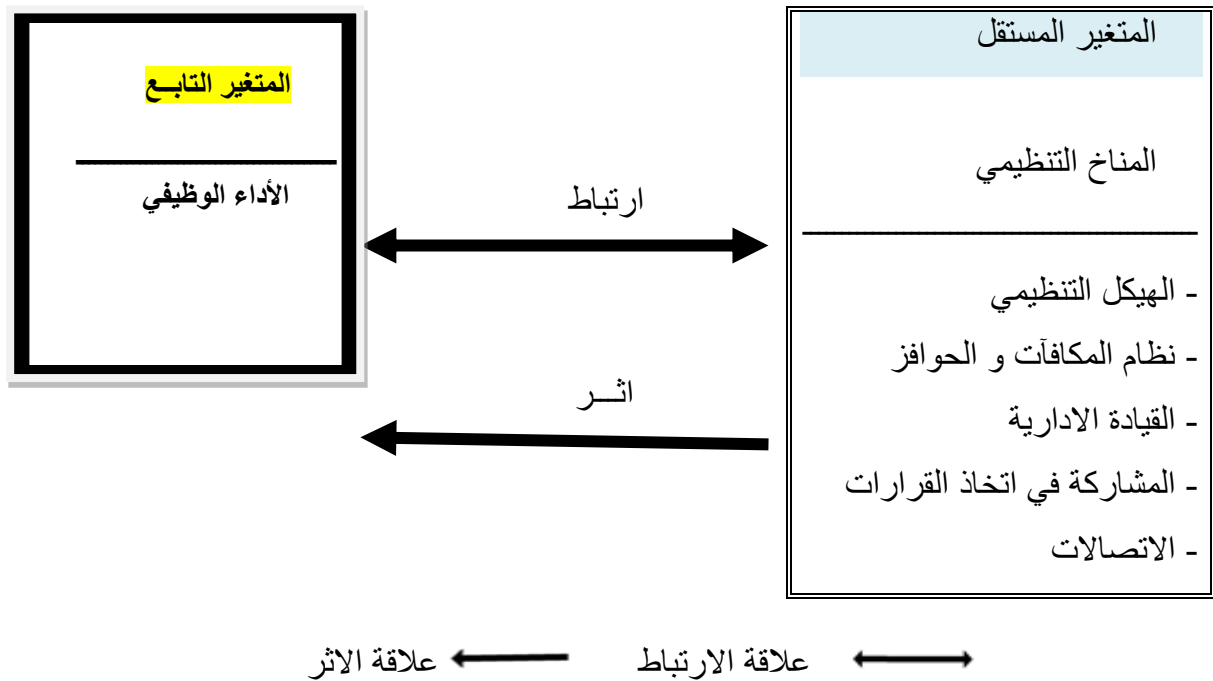
- ١-لقاء الضوء على ابعاد المناخ التنظيمي السائد في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية .
- ٢- التعرف على اهم العناصر المؤثرة في الاداء الوظيفي لدى عينه البحث .
- ٣- تحليل العلاقة التي تربط بين ابعاد المناخ التنظيمي الي سيتم دراستها ومستوى الاداء الوظيفي .
- ٤- توضيح مستوى علاقات الارتباط والتأثير الذي يمكن ان يحدثه امتلاك ابعاد المناخ التنظيمي مجتمعه او منفردة في أي من مستويات الاداء الوظيفي .
- ٥- وضع عدد من التوصيات التي تساعد ادارة عينة البحث وجميع الادارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين ورفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين .

رابعاً: فرضيات البحث : search hypothesizes

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة فرضيات عدة هي :

- ١- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ " الهيكل التنظيمي ،نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الادارية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات " والاداء الوظيفي .
- ٢- الفرضية الثانية : توجد علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين إبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ " الهيكل التنظيمي ،نظام المكافآت والحوافز، القيادة الادارية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ،الاتصالات " والاداء الوظيفي .

ويمكن توضيح الفرضيات انفه الذكر من خلال مخطط الفرضي للبحث في شكل (١) وكالاتي



شكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان

خامسا: مجتمع وعينه البحث: search population and sample

تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية كعينة للبحث وتم توزيع استمارة الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم (٧٢) موظف على الملاك الدائم وبلغ عدد الاستمارات الموزعة ٦٥ استمارة وتم استبعاد ١٥ استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل ، أي نسبة استجابة بلغت 7٧% من العينة الاصلية للبحث وكانت خصائص العينة كما موضح في الجدول (١)

جدول رقم (١) خصائص عينة البحث

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة

يظهر الجدول رقم (١) ان نسبة الاناث كانت اعلى من نسبة الذكور حيث بلغت للاناث (٠.٦٤) بينما بلغت نسبة الذكور (٠.٣٦) ، وبالنسبة لمتغير العمر بلغت اعلى نسبة (٠.٥٢) للفئة العمرية (من ٤٥-٣٦) و ثم جاءت الفئة العمرية (٣٥-٢٥) بنسبة مئوية (٠.٢٦) بينما حصلت الفئة العمرية (من ٤٦ فاكتر) على ادنى نسبة مئوية بلغت (٠.٢٢) مما يدل على اهتمام عينة البحث بالفئة العمرية التي تمتلك القدرات والمهارات المؤثرة ايجابيا على الاداء الوظيفي .وفيما يتعلق بمتغير التحصيل الدراسي بلغت اعلى نسبة (٠.٤٢) للتحصيل الدراسي (بكالوريوس) ثم جاء التحصيل الدراسي (اعدادية) بنسبة مئوية (٠.٣٦) وجاء التحصيل الدراسي (دبلوم فني) بنسبة (٠.٢٢) يؤكد هذا على اهتمام الادارة بتوظيف العاملين من حملة الشهادات من بكالوريوس فاكتر لتحسين ادائها .واخيرا فيما يتعلق بسنوات الخدمة بلغت اعلى نسبة (٠.٥) لسنوات الخدمة (اقل من ١٠ سنوات) ثم جاءت سنوات الخدمة (من ١١-اقل من ٢٠ سنة) بنسبة بلغت (٠.٣) بينما بلغت ادنى نسبة مئوية (٠.٢) سنوات الخدمة (من ٢١ سنة فاكتر) مما يدل على الاهتمام بالعاملين ذوي

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	١٨	٠.٣٦
انثى	٣٢	٠.٦٤
المجموع	٥٠	100%
العمر	التكرار	النسبة
اقل من ٢٥-٣٥	١٣	0.26
٣٦-٤٥	٢٦	0.52
من ٤٦ فاكتر	١١	0.22
المجموع	50	100%
التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
اعدادية	١٨	٠.٣٦
دبلوم فني	١١	٠.٢٢
بكالوريوس	٢١	٠.٤٢
المجموع	50	100%
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من ١٠ سنوات	٢٥	٠.٥
من ١١ الى اقل من ٢٠	١٥	٠.٣
من ٢١ سنه فاكتر	١٠	٠.٢
المجموع	50	100%

سادسا: ادوات جمع البيانات : Tools of gathering data

اعتمد الباحثان على مجموعه من الاساليب لجمع البيانات لأغراض البحث العلمي تمثلت بالاتي :

١- المقابلات الشخصية : اذ أجرى الباحثان العديد من المقابلات الشخصية مع مجموعه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية عينه البحث وذلك للتعريف بمتغيرات البحث للاستفادة من المعلومات التي يمكن ان تفيد سياق عمل البحث .

٢- الاستبانة : اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان لكونها اداة البحث الرئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، حيث وصفت الاستبانة الموضحة في ملحق رقم (١) في ضوء متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والتي تشكل بمجموعها انموذج البحث المقترح وتضم الاستبانة ما يأتي :

- الجزء الاول : ويضم المعلومات الشخصية لعينه البحث وتناولت (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة) .
- الجزء الثاني : المتغير المستقل ويخص ابعاد المناخ التنظيمي وهي "الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الادارية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات"
- الجزء الثالث (المتغير المعتمد) و يخص المتغير الثاني من البحث وهو :الأداء الوظيفي وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي في جميع فقرات الاستبانة .

جدول (٢) متغيرات البحث والفقرات التي يمتلكها ومصدر المقياس

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات
Schneider,2008,4	١ - ٤ ٥ - ٨ ٩ - ١٢ ١٣ - ١٦ ١٧-٢٠	المتغير المستقل المناخ التنظيمي - الهيكل التنظيمي - نظام المكافآت والحوافز - القيادة الادارية المشاركة في اتخاذ القرارات -الاتصالات
Armstong,2006:7	٢١ - ٣٣	المتغير المعتمد الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثان

سابعاً: ثبات الأداة

تم اختبار درجة اتساق النتائج المتحققة على أداة القياس بمرور الزمن ،وقد تم استخدام معامل الفا كرو نباخ فقد بلغ معامل الثبات (0.77) وهو معامل جيد يؤكد ثبات المقياس .

ثامناً : المفاهيم الاجرائية: Operational Concepts

- ١- المناخ التنظيمي : مجموعه الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل والتي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع موظفيها من خلال فلسفه الادارة العليا ،وسياسات العمل مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات .
- ٢- الاداء الوظيفي : هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال اداء واجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم التي يجب عليهم القيام بها كل منهم حسب موقع عمله الوظيفي والاداء الامثل هم القيام بأداء تلك الواجبات والمهام علة اكمل وجه .

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة Statistical methods

اعتمدت الادوات الاحصائية المبينة ادناه لتحليل فرضيات ومخطط البحث واختبارها باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي :

- ١- الاساليب الاحصائية الوصفية :
تستخدم للتحقق من تمرکز اجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي :
أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات البحث .
ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية .
٢- الاساليب الاحصائية الاستدلالية :
أ- معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون : لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين محاور ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي .
ب- الانحدار الخطي البسيط (regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (ابعاد المناخ التنظيمي) على المتغير المعتمد (الاداء الوظيفي) .
ج- معامل التحديد (R^2) : استخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
د- اختبار (T) : استخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث .
هـ- اختبار (F) : استخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً: المناخ التنظيمي

١- مفهوم المناخ التنظيمي

ان موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي اخذت حيزا واسعا في الادبيات الادارية اذ اخذت فكرة ظهوره بصورة مكثفه مع بداية الستينات ، واجرت العديد من البحوث المهمة به ، فضلا عن تناوله في اغلب الدراسات والمؤلفات الاجنبية المهمة بالأداء الوظيفي فان الخلاف والجدال لايزال قائما حول مفهومه (Al-omari,1996:7) ان المناخ التنظيمي انه : " هو مجموعه من الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة وتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفه الادارة العليا ، فضلا عن النظم والسياسات الادارية المتبعة في المنظمة" و اشار (الصيرفي،٢٠٠٥:٦٣) " هو مجموعه من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والاسلوب الذي يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين "وبحسب راي (Susan ,et al ,2007:175) انه : " مجموعه الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل والتي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع موظفيها من خلال فلسفه الادارة العليا ، وسياسات العمل مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات " ويعرفه (Hafer&Greshman,2008:187) انه : " تصورات الافراد العاملين بالمنظمة عن مدى تنفيذ وتحقيق المنظمة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية وهي الاجراء الداخلية للمنظمة من ثقافه وهيكل تنظيمي وعمليات تعمل على تسهيل تحسن الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة " ويعرف على انه" تصورات لدى الافراد العاملين للسياسات الرسمية وغير الرسمية والممارسات والاجراءات داخل المنظمة . (Schneider,2008,4) ومما تقدم يمكن القول ان المناخ التنظيمي يقصد به توفير وتهيئة بيئة العمل الملائمة والمناسبة للأفراد العاملين ولمتطلبات العمل من اجل النهوض بواقع الاداء الوظيفي وتحقيق اهداف المنظمة .

٢-أهميه المناخ التنظيمي

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة لمنظمات الاعمال اهمية خاصة ، نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت بصورة مباشرة او غير مباشرة ، وكذلك يلعب المناخ التنظيمي في ايه منظمه دورا مهما وحاسما في تحقيق اهدافها ، والتأثير في مختلف الظواهر الادارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات ، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف اعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق اهدافها او في علاقتها بالبيئة المحيطة بها .(الخالدي ،٢٠٠٥:٢٨) وتبرز اهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يأتي :-

١- التأثير في المنظمات لتحقيق اهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد داخل العمل وان تأثيره في تحقيق الاهداف النهائية التي تصبوا اليها ايه منظمة .(اليدر ،٢٠٠٦:٢٠).

٢- تظهر اهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الاداري الناتج من خلال التأثير في الاداء الاداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة .(Floyd,2007:4)

٣- تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والاداء الوظيفي للأفراد .(العباسي ،٢٠٠٨:١١)

٤- تتجسد اهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الاستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد واجراءات عمل متعددة .(حمدي ،٢٠٠٩:٢٧)

ومما تقدم يمكن القول ان المناخ التنظيمي يهيئ بيئة عمل ملائمة للأبداع من خلال العمل المشترك اذ يتكاتف العاملون لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام مثلا بالاعتماد على نظام الاتصالات المعتمد في المنظمة حيث ان المنظمات التي تسعى لتحقيق اهدافها عليها اسعاد وارضاء العاملين فيها .

٣- ابعاد وعناصر المناخ التنظيمي

يهدف الاحاطة بالمناخ التنظيمي ،فقد حدد العديد من الباحثون ابعاد متباينة في العدد والنوع اذ اعتمد (Little ,1993:15) على "التفاعل ،التأثير ،تقويم الاداء ،الهيكل التنظيمي والمخاطرة " وذكر (Neal ,et al 2000:98) " الضغط ،تحدي العمل ،الاستقلالية والدعم ابعادا للمناخ التنظيمي و اشار (السامرائي ،٢٠٠٣: ١١٦) الى ان ابعاد المناخ التنظيمي هي " الاستقلالية ، اعباء العمل ،المناخ العلمي ،الاتصالات ،صناعة القرارات ،تقويم الاداء ،العلاقات والعمل " وذكر (Susan ,et al ,2007:20) لأدراك مجالات المناخ التنظيمي لابد ان يعكس المناخ التنظيمي الابعاد الاتية " الالتزام ،الضغط ،اشباع الحاجات والرقابة وان عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع ابعاده وفي هذا البحث وتماشيا مع ما اشارت اليه الادبيات المختلفة السابقة وبما يتناسب مع واقع وطبيعة البحث هذا سنعتمد على عدد من الابعاد التي نعتقد انها لها الدور الكبير والحاسم في التأثير على تحسين الاداء الوظيفي للأفراد العاملين وهذه الابعاد هي كالآتي:

٣-١ الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي "البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح التقسيمات او الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة (الشماع، وحمود ،٢٠٠٧: ١٦٦). وبحسب راي

(الحريري، ٢٠١١: ٢٧) "يعتبر بناء هرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات"، "ومما تقدم يمكن القول ان الهيكل التنظيمي ولأغراض البحث يقصد به "مجموعه الاقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الكلية عينه البحث، والصلاحيات والمسؤوليات بين اقسام ووحدات الكلية عينه البحث.
٢-٣ نظام المكافآت و الحوافز:

يقصد بنظام المكافآت "الشعور بان هناك نظام يلائم روح الابداع في العمل. فاعتماد الادارة في منحها العلاوة الإضافية، والترقية، والمكافأة على الاداء الوظيفي يولد هذا مدى شعور الافراد العاملين بالمنظمة بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز في توزيعها على الافراد والتركيز على مبدا الثواب اكثر من العقاب فيها، واشعارهم بانها مرتبطة بالأداء الجيد شرط ان يراعي فيها العدالة والانصاف عند منحها". (العنزي، ٢٠٠٠: ٢٠٩) و اشار (Gibson,et al 2003:125,) ان للحوافز صور متعددة: كالمكافآت المادية، والترقية والترفيح، وتقدير الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والضمان الاجتماعي والتقاعد، والتأمين الصحي والامن الوظيفي، اذ تعد جميعها ادوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الافراد الموظفين وادائهم الوظيفي الامر الذي يدفعهم لتطوير ادائهم وزيادة انتاجيتهم لتحقيق اهداف المنظمة.
٣-٣ القيادة الادارية :

يعطي هذا البعد من ابعاد المناخ التنظيمي اهمية استثنائية في تحديد نوعيه المناخ التنظيمي السائد في المنظمات من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ، وقدره القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين والقدرة على التأثير في اداء الافراد والجماعات من اجل تحقيق اهداف المنظمة". (الخالدي، ٢٠٠٥: ٣٩) ولاغرض البحث الحالي يقصد بنمط القيادة انه "قدرة وقابلية الادارة العليا في التأثير في الاداء الوظيفي للعاملين في الكلية من خلال نمط القيادة المتبع فيها .
٤-٣ المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر اتاحه الفرصة للأفراد العاملين واعطائهم الحق للمشاركة في اتخاذ القرارات، احد اهم العوامل التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى الافراد العاملين وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بانهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، وهذا ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة الى افضل المستويات، كما ويؤدي ذلك ايضا الى تقليص الصراع داخل المنظمة. وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الاساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة وان المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى اشراك الافراد العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة. (Keys.2002,84)
٥-٣ الاتصالات :

الاتصالات هي " توافر انظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من درجه الثقة بين الطرفين، ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون. مما ينعكس ذلك على الاداء الوظيفي

للعاملين"، وتعد الاتصالات جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاداء المتميز لموظفيها. (Podsakooff ,et al ,1996:289) ان للاتصالات الادارية دورا هاما في المنظمة فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة ،اذ كلما توفرت انظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين .

(Varon,2002:2) وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه ، وفعالية الاتصالات تعني ببساطه ان هناك خاصيه ايجابيه اضيفت للمناخ التنظيمي. اما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحيه اخرى ،ان هناك خلا في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم "وهي بذلك تؤثر تأثيرا كبيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي" اذ يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا على وجود مناخ تنظيمي جيد في المنظمة (Hansen,2006:33)

ثانيا: الأداء الوظيفي

١- مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الاداء الوظيفي من اهم المفاهيم الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة ،اذ انه يعتمد على توفر واقع المناخ التنظيمي في المنظمة ،وتوجهات العاملين اتجاه هذا المناخ الذي يجعلهم قادرين على تحقيق اعلى مستويات لا دائهم الوظيفي .) لقد تعددت تعريف الباحثين للأداء الوظيفي تبعا لتخصص كل منهم ان مصطلح الاداء الوظيفي يتكون من جزئيين : الجزء الاول يتعلق بالأداء، والجزء الثاني يتعلق بالوظيفة يقصد بالأداء : "هو انجاز وتنفيذ وممارسه الاعمال او أي شيء يؤمر بها الموظف" (Armstong,2006:7) وبحسب راي (عكاشه، ٢٠٠٨: ٣٣) ان الاداء هو " محصله النتائج والمخرجات التي حققها الفرد العامل نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد العامل بالمهام والواجبات الموكلة اليه" بينما اشار (الهيتي، ٢٠١٠: ١٠١) ان الوظيفة هي " وحدة الاداء التنظيمية التي تستند الى مجموعه الافراد العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات ،تتكامل من اجل بلوغ الهدف الذي وجدت الوظيفة من اجله " ومما تقدم يمكن القول ان مفهوم الاداء الوظيفي : " هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال اداء واجباتهم ،ومهامهم ومسؤولياتهم التي يجب عليهم القيام بها كل منهم حسب موقع عمله الوظيفي والاداء الامثل هو " القيام بأداء تلك الواجبات والمهام على اكمل وجه".

١- عناصر و محددات الأداء الوظيفي

لتحديد مستوى الاداء الفردي للأفراد العاملين يتطلب ذلك ،معرفة اهم العوامل التي تحدد هذا المستوى وتتفاعل معها ،ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة المعرفة بدرجة تأثير كل منها على الاداء الوظيفي ،واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فان الباحثين يواجهون

عدة صعوبات في تحديد هذه العوامل التي تؤثر على الاداء ومدى التفاعل بينها .(البر
٥٢:٢٠٠٦،

وقد حاول مجموعة من علماء الادارة اعداد نماذج عديدة لمحددات الاداء حيث قدم بورتر وزميله
لولر نموذجا يستند على ثلاثة عوامل اساسية هي : "حصيلة الجهد المبذول ،الخصائص الشخصية
،ادراك الفرد لدوره الوظيفي " فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة
اما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي اثناء الاداء وتصوراته عن الكيفية التي
يمارس بها دوره في المنظمة .(عكاشة، ٢٠٠٨: ٤٦)

ويمكن القول ان محددات الاداء الوظيفي تستند الى متغيرات عديدة منها :

- الجهد المبذول في العمل : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله ومدى دافعيته لذلك
الاداء .
 - القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول
عليها.
 - ادراك الفرد لدوره الوظيفي :تتمثل في سلوك الفرد الشخصي اثناء الاداء لتصوراته
وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها الاداء في المنظمة .(الهيبي، ٢٠١٠: ٣٩)
- ولكي يؤدي الموظف اداءً متميزاً لعمله الوظيفي يجب ان يراعي عدة عناصر منها العناصر
التالية للأداء الوظيفي :-
- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة
عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
 - ٢- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ،وما يمتلكه من رغبة
ومهارات فنية وقدره على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في اخطاء العمل .
 - ٣- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل
ومقدار سرعه هذا الانجاز .
 - ٤- المثابرة والوقوف : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية
العمل، وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجه الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل
المشرفين وتقييم نتائج عمله .(الطائي، ٢٠١٣: ٣٢)

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

يسعى هذا المبحث الى عرض النتائج اعتمادا على بعض الاساليب والادوات الاحصائية
لمتغيرات البحث وفقراته ، والمتمثلة بالأوساط الحاسوبية والانحراف المعياري لغرض قياس مستوى
ادراك الموظفين " عينه البحث " وقد تم استخدام اختبار (T) لاختبار مغنويه الارتباط بين المناخ
التنظيمي والاداء الوظيفي وهي كالآتي :-

اولا :- تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات ابعاد المناخ التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعه القادسية وتشخيصها ، وتوصيف متغير المناخ التنظيمي وهي كالاتي : - الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاستبانة.

١- بعد الهيكل التنظيمي

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي $n=50$

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي
1.36	3.25	١- يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الاعمال المناطة بهم .
1.50	3.05	٢- يوجد في كلية الادارة والاقتصاد عينه البحث وصف وظيفي محدد في بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفه ومؤهلات شاغلها .
1.37	3.08	٣- تتسم طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة كبيرة من الوضوح .
1.43	3.07	٤- يتميز الهيكل التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية بالمرونة .
2.94	3.11	الوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (٣) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.١١) و انحراف معياري عام (٢.٩٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي. مما يدل على وجود ادراك جيد من قبل عينه البحث لبعده الهيكل التنظيمي ، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (١) على اعلى وسط حسابي فقد بلغت (٣.٢٥) وبقيمه التشتت في الإجابة للانحراف المعياري قدره (١.٣٦) مما يدل على امتلاك الموظفين الصلاحية في انجاز الاعمال المناطة بهم ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (٢) فقد بلغت (3.05) وبقيمه تشتت في الإجابة للانحراف المعياري قدره (١.٥٠) ، وهذا مؤشر على قله الاهتمام بإيجاد وصف وظيفي محدد في بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفه ومؤهلات شاغلها .

٢- بعد نظام المكافآت و الحوافز

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام المكافآت والحوافز

n=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نظام المكافآت و الحوافز
1.41	٣.٠١	٥- يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.
1.59	3.٩٤	٦- تعمل ادارة كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية على منح الموظفين لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية .
1.56	٣.٠٠	٧- الحكم على اداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على اساس علاقاته الشخصية .
1.51	3.٢٢	٨- الحوافز المعنوية للموظفين مهمة جدا لاستمرار العمل ونجاحه .
1.52	٣.٢٩	الوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.٢٩) و انحراف معياري عام (١.٥٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي .مما يدل على وجود ادراك جيد من قبل عينه البحث لبعده نظام المكافآت والحوافز ،اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (٦) على اعلى وسط حسابي فقد بلغت (٣.٩٤) وبقيمه التشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٥٩) مما يدل على عمل ادارة عينه البحث على منح الموظفين لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (٧) فقد بلغت (٣.٠٠) وبقيمه تشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٥٦) وهذا مؤشر على ضعف الاهتمام في الحكم على اداء الفرد في ضوء ما يبذله من جهد وليس على اساس العلاقات الشخصية .

٤- بعد القيادة الادارية

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة الادارية n=٥٠

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة الإدارية
1.44	3.37	٩- يتيح المسؤول المباشر المجال للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار .
1.33	3.٦٥	١٠- هناك ثقة وتعاون مشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين .

1.27	٣.16	١١- تتسم معاملته المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تمييز بينهم .
1.39	٣.20	١٢- يعمل المسؤول على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والابداع والابتكار في العمل
1.36	٣.٣٤	الوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (٥) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.٣٤) و انحراف معياري عام (١.٣٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي .مما يدل على وجود ادراك جيد من قبل عينه البحث لبعده القيادة الادارية ،اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (١٠) على اعلى وسط حسابي فقد بلغت (٣.٦٥) وبقيمه التشتت في الإجابة للانحراف المعياري قدره (١.٣٣) مما يدل على هناك ثقة وتعاون مشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (١١) فقد بلغت (٣.١٦) وبقيمه تشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٢٧) وهذا مؤشر على ضعف امكانيه معاملته المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون التمييز بينهم .

٥- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المشاركة في اتخاذ القرارات

n=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.43	2.78	١٣- تحرص الادارة على اشراك المرؤوسين في صنع القرارات
1.31	3.04	١٤- يشارك الموظفين في وضع اهداف وحدات العمل .
1.48	3.18	١٥- الفلسفة الادارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم .
1.37	3.14	١٦- مستوى التعاون بين زملاء العمل مناسب.
1.40	3.04	الوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (٦) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.٠٤) وانحراف معياري عام (١.٤٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي .مما يدل على وجود ادراك جيد من قبل عينه البحث لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (١٥) على اعلى وسط حسابي فقد بلغت

(٣.١٨) وبقيمه التشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٤٨) مما يدل على ان الفلسفة الادارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (١٣) فقد بلغت (٢.٧٨) وبقيمه تشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٤٣) وهذا مؤشر على ضعف اهتمام الادارة في كلية الادارة والاقتصاد جامعه القادسية على اشراك المرؤوسين في صنع القرارات .

٦- بعد الاتصالات

جدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصالات n=50

الاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧- يساهم نظام الاتصالات على تحقيق اهداف الجامعة.	3. 24	1.36
١٨- تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (الصاعدة،النازلة والافقية) .	3.78	1.48
١٩- تتسم عملية الاتصال الادارية بالسهولة والمرونة .	3.71	1.30
٢٠- تتميز عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة الكبيرة .	3.04	1.46
الوسط الحسابي العام	3.44	1.40

يوضح الجدول رقم (٧) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لل فقرات وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.٤٤) و انحراف معياري عام (١.٤٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي .مما يدل على وجود ادراك جيد من قبل عينه البحث لبعء الاتصالات، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (١٨) على اعلى وسط حسابي فقد بلغت (٣.٧٨) وبقيمه التشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٤٨) مما يدل على ان عينه البحث تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات الصاعدة والنازلة والافقية ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (٢٠) فقد بلغت (٣.٠٤) وبقيمه تشتت في الاجابة لانحراف المعياري قدره (١.٤٦) وهذا مؤشر يدل على ضعف امكانيه الاهتمام بتميز عمليه الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة الكبيرة

ثانيا / تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاداء الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية
وتشخصيها .

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاداء الوظيفي n=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1.56	٣.19	٢١- تقوم بأداء الاعمال الموكلة اليك دون تأخير .
1.49	2.88	٢٢- تتلقى كتب شكر من المسؤول المباشر لسرعه انجاز عملك
1.32	3.15	٢٣- لديك القابلية للتكيف مع ظروف العمل الصعبة .
1.53	3.06	٢٤- ادتك في العمل يتصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.
1.44	3.18	٢٥- اهتمام الادارة بك يزيد من اخلاصك بالعمل .
1.45	2.70	٢٦- تبذل مجهود كبير في اداء عملك .
1.43	3.14	٢٧- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليه اعمال أعلى .
1.39	3.16	٢٨- يبادر العاملین بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير اداء العمل
1.38	3.68	٢٩- يحرص العاملین على فهم طبيعة وخصائص الوظيفة في جامعة القادسية .
1.58	3.99	٣٠- توجد علاقات طيبه مع زملاء العمل.
1.59	3.74	٣١- يحرص الموظف على القيام بأداء المهام المكلف بها بإتقان
1.53	3.80	٣٢- يدرس العاملین في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعہ القادسية كافة المعلومات المتوفرة حول القرارات التي يكلفون بالمشاركة في صنعها .
1.30	3.78	٣٣- يبذل العاملین جهدا كافيا في انجاز المهام الوظيفية دون اعتبار للمقابل المادي او المعنوي.
1.46	3.34	الوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (٨) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاداء الوظيفي وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي عام مقداره (٣.٣٤) و انحراف معياري عام (١.٤٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي. مما يدل على المواقف الايجابية اتجاه المناخ التنظيمي في عينة البحث في مستوى الاداء الوظيفي للموظفين ، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (٣٠) على اعلى وسك حسابي فقد بلغ (٣.٩٩) وبقيمه تشتتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٥٨)

مما يدل على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل ، اما اقل وسط حسابي فقد حققتها الفقرة (٢٦) فقد بلغ (٢.٧٠) وبقيمه التشتت في الاجابة للانحراف المعياري قدره (١.٤٥) وهذا مؤشر يدل على ضعف اهتمام الموظفين بعينة البحث في بذل مجهود كبير في اداء اعمالهم .

ثالثا / تحليل الإحصاء الاستدلالي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

١- الفرضية الاولى :- توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة ب: " الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الادارية ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات " والاداء الوظيفي للعاملين. لاختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (Pearson) بين متغيري المناخ التنظيمي بأبعاده " الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز ،القيادة الادارية ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،الاتصالات " والاداء الوظيفي .ويلاحظ من الجدول (٩) ان قيمه (t) المحسوبة (٣.٩٩) لعلاقة الارتباط بين متغيرات المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي هي اكبر من قيمه (t) الجدولية (١.٩٧) عند مستوى معنويه (5% , 1%) وهذا يبين وجود علاقات ارتباط موجبه طردية قويه بين الاداء الوظيفي وابعاد المناخ التنظيمي عند مستوى معنويه (5%) بصورة منفردة وحسب تسلسل معاملات الارتباط في الجدول المذكور (٠.٤٥٠ , ٠.٩٤٤ , ٠.٩٣٩ , ٠.٨٦٧ , ٠.٦٧١) وتمثل علاقات ارتباط ايجابية بمستوى معنويه (5% , 1%) اذ ومن خلال الجدول (٩) يتضح بان البعد الذي اظهر اقوى علاقة ارتباط مع متغير الاداء الوظيفي هو بعد نظام المكافآت والحوافز اذ حصل على المرتبة الاولى بمعامل ارتباط (٠.٩٤٤) عند مستوى معنوية (5%) ثم يليه بعد القيادة الادارية اما البعد الذي حصل على اقل علاقة ارتباط فهو بعد الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (٠.٤٥٠) عند مستوى معنويه (5%) وبصورة عامة وبناء على نتيجة التحليل هذه يتم قبول الفرضية الاولى التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة ب المتمثلة " الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الادارية ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات " والاداء الوظيفي للعاملين.

جدول (٩) علاقات الارتباط بين إبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

قيمته t الجدولية		الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة الادارية	نظام المكافآت والحوافز	الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي الأداء الوظيفي
1.97		٠.671*	٠.867*	٠.939*	٠.944**	0.450**	معامل الارتباط
١%	٥%	0.707	1.506	0.108	0.753	0.391	قيمة t المحسوبة
درجة الثقة							
2.13	3.99						

** مستوى معنوية (1%)

* مستوى معنوية (5%)

رابعاً / تحليل الإحصاء الاستدلالي لنتائج الانحدار الخطي البسيط لعلاقات تأثير المناخ التنظيمي في الاداء الوظيفي للعاملين .

٢- الفرضية الثانية : توجد علاقة اثر معنويه ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ : " الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز ، القيادة الادارية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات " والاداء الوظيفي للعاملين .

جدول (١٠) معنويه تأثير المناخ التنظيمي في الاداء الوظيفي للعاملين

المتغير	Constsnt	قيمته t	قيمته t	قيمته F	قيمته F	معامل
		المحسوبة	أجدوليه	المحسوبة	أجدوليه	التفسير R ²
المناخ التنظيمي	B0	B1	2.753	.713	1.97	0.75
الأداء الوظيفي	3.06	0.05				

يشير الجدول (١٠) الى نتائج علاقات الاثر بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي اذ يتضح ان قيمه (t) المحسوبة لمعامل الانحدار الخطي البسيط والبالغة (٢.٧٥٣) اكبر من قيمه (t) الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى معنويه (5%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($B1=0.05$) عند المستوى المذكور وبدرجه ثقة (٧٥%) بما يبين ان (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر أي ان لأبعاد المناخ التنظيمي اثر معنوي عالي في الاداء الوظيفي وبمستوى معنويه (1%). ويتضح من خلال قيمة (R²) البالغة (٠.٧٥) ان المناخ التنظيمي تفسر ما نسبته (0.75) من مستوى الاداء الوظيفي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. اعتماد عينة البحث على استراتيجيات تنوع المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات التي من شأنها تعمل على تحسين مستوى الاداء الوظيفي .
٢. التأثير الايجابي الواضح للمناخ التنظيمي متمثلاً بأبعاده مجتمعه ومنفردة وهي الهيكل التنظيمي، نظام المكافآت والحوافز، القيادة الادارية، المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الاتصالات على الاداء الوظيفي .
٣. حقق بعد الاتصالات المرتبة الاولى في التأثير على الاداء الوظيفي، وهذا يدل على استخدام عينة البحث نظام اتصالات فعال يسهم في تحقيق اهدافها وان استخدام عينة البحث لوسائل اتصالات حديثه ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحداتها الادارية واقسامها العلمية، ويوفر نظام الاتصالات لعينة البحث المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وان عينة البحث تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات .
٤. اظهرت نتائج التحليل الوصفي جهود واضحة لعينة البحث في بعد القيادة الادارية اذ جاء في المرتبة الثانية تبين ذلك من خلال استخدام عينة البحث اسلوب القيادة الامثل كما ان هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمؤوسين، والمستويات الادارية العليا لدى عينة البحث تشجع العاملين لأبداء وجهه النظر والاقتراحات وحل مشاكل العمل بأنفسهم كما وفرت الادارة العليا الدعم اللازم للعاملين للقيام بالمهام واداء الواجبات المطلوبة منهم على اكمل وجه .
٥. حقق بعد نظام المكافآت والحوافز المرتبة الثالثة اذ اظهرت نتائج البحث حرص عينة البحث على منح الموظفين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وفق الجهود المبذولة في العمل بعيداً عن العلاقات الشخصية .
٦. اظهرت نتائج الاحصاء الوصفي توفر بعد الهيكل التنظيمي في عينة البحث اذ ان اغلب الموظفين يمتلكون الصلاحية في انجاز الاعمال المناطة بهم ، والعمل بوجود وصف

وظيفي محددًا فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومؤهلات شاغله. وعليه جاء هذا البعد بالمرتبة الرابعة .

٧. أظهرت نتائج البحث ان هناك توجهًا محايدًا من قبل افراد عينه البحث حول اتخاذ القرارات يتم من قبل المسؤولين في الوقت المناسب وكذلك حرص الادارة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وعليه جاء هذا البعد في المرتبة الاخيرة .

٨. بينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية من ابعاد المناخ التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين ،مما يؤكد على صحة الفرضيات التي يتبناها البحث ،والعلاقة بينهما طردية مما يدل على انه كلما توفرت ابعاد المناخ التنظيمي في عينه البحث كلما رفع ذلك مستوى الاداء الوظيفي للعاملين .

ثانياً : التوصيات

١. استمرار اعتماد عينه البحث على استراتيجية تنوع المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات وتأهيلها بما لينااسب احدث الطرق والاساليب التي من شأنها ان تسهم في تحسين مستوى الاداء الوظيفي .

٢. ضرورة بذل الادارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتحسين الاداء الوظيفي في الامكانيات المتاحة حالياً لاسيما وان البلد يعاني من ازمه مالية .

٣. ضرورة ان تولي ادارة كلية الادارة والاقتصاد عينه البحث، اهتماما خاصا بجميع ابعاد المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يسهم في التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين ،مما سيؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لعينه البحث والعمل على تحقيق اعلى مستويات الاداء اللازم لتحقيق اهدافها .

٤. تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون التمييز بينهم وتعزيز شعورهم بالعدالة التي تتم بين العاملين من خلال الترفيعات والحوافز والمكافئات .

٥. زيادة مشاركة العاملين في وضع اهداف العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات وتقسيمات العمل .

٦. ضرورة زيادة اهتمام الادارة في اشراك المرؤوسين في صنع القرارات واعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها .

٧. تطوير كلية الادارة والاقتصاد الهيكل التنظيمي وتصميم هيكل جديد يتسم بالمرونة وذلك لنتمكن من تعزيز قدرتها وامكانياتها على التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها .

٨. استمرار القيادة الادارية بتحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير والابتكار والابداع والعمل وفق اعلى المستويات للأداء الوظيفي .

١. البدر، ابراهيم بن احمد، ٢٠٠٦، " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل :دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف الرياض .
٢. الحريري، محمد سرور ،٢٠١١، " الدراسات الاكاديمية الدولية الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن .
٣. حمدي ،اسراء وعد الله قاسم ،٢٠٠٩، " المناخ التنظيمي واثره في امكانية تطبيق حلقات الجودة :دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ،جامعة الموصل .
٤. الخالدي ،خليل ابراهيم عيسى ،٢٠٠٥،المناخ التنظيمي واثره في عملية الابداع : دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء "،جامعة البصرة.
٥. الشماع ،خليل وحمود خضير كاظم ،٢٠٠٧، " نظرية المنظمة " ،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٦. الصيرفي ،محمد ،٢٠٠٥، "السلوك التنظيمي "،الاسكندرية للنشر والتوزيع .
٧. الطائي ،علي حسون ،الجنابي ، اكرم سالم ، ٢٠١٣ ، " قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي " ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .
٨. السامرائي ،مهدي صالح مهدي ،٢٠٠٣، " المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية " مجله كلية التربية ،المجلد ٨، العدد ٤ .
٩. عكاشة ،اسعد احمد محمد ،٢٠٠٨، " اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي " ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،كلية التجارة قسم ادارة الاعمال .
- ١٠- العباسي ،علاء عبد السلام مصطفى محمد ،٢٠٠٨، " المناخ التنظيمي وانعكاسه في بناء المنظمة المتعلمة :دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الادارية في جامعة الموصل ،جامعة الموصل .
١١. العنزلي ،سعد ،٢٠٠٠، " اثر المناخ التنظيمي في الاداء التمريضي ،مجلة العلوم الادارية والاقتصاد ،المجلد السابع ،العدد ،الثاني والعشرين ،بغداد .
١٢. الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠١٠ ، " ادارة الموارد البشرية " ،الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .

1-AL Omari,H., 1996 , Jordanians perception of organizational climate and Level of Satisfaction in non profit Making organizations ,Journal of Administrative Sciences and Economics.

2-Armstong, Michael , 2006 , " performance Management", 3rd edition ,UK, London.

3-Floyd, Yolanda R , 2007 , " organizational Behavior and Effect On Stainable Change Management: A Literature Review" , Journal of Business and Public policy (ISSN:1936-9794) .Vd I No.4,organizational behavior .

4-Gibson, J , Ivancevich , J. M,Donnelly,J.H ,& Konopask , R ., (2003),"organizational :Beharior , Structure. Process , "MCGraw –Hill company ,Inc ,New York.

5-Haffer, Johu J Gresham , George G., 2008 , " organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross – functional New product Development Teams , Institute of Behavioral and Applied Management.

6-Hansen, Joannak , 2006 , " The Relationship Between child Care program A dminissistration , organizational climate ,and Global Quality " ,Thesis Submitted to The Faculty of the Graduate School at the university of North Carolina at Greensboro in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master of Science , Greensboro.

7-Keys ,Margo A., 2002, "climate Assessment of Chippewa Valley Technical College " , Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development ,The Graduate School University of Wisconsin Stout .

8-Little ,J.C., 1993," Evaluation of Effectiveness Higher Education Objectives in University of west Uirginia " , Academy of Management Journal , Vol .52,No.7.

9-Neal, A .& Michael ,W. & Maicalm , p., 2000, "An Examination of Interactions Between organizational Climate and Human Resource

Management practices in Manufacturing organizations ", Academy of

Management Journal, Vol.37,No.3.

١٠-Podsakoff , P.M ,Mackenzie.S.B.,& Bommer ,W.H.

(1996) ,"Transformational leadership behaviors and Substitutes For leadershipas determinants of employees Satisfaction , Commitment , trust , and organizational citizational citizenship behaviors "Journal of Management.

11-Susan, D.& Brian,R.& Laura , A, 2007," organizational Climate and personnel projects : Gender Differences in the public Serrivce " Academy of Management Journal , Vol ,27,No,2.

12-Schneider, I, 2008, Motivation and organizational climate Journal of personal psychology .

13 -Varon , F,2002 , " Conceptualization and management of communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala organization " American Communication Journal Vol ,5,No.3.