

قسم: العلوم الاجتماعية

المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء

—دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي—

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

د. سالم يعقوب

إعداد الطلبة:

✓ شويها عمارة

✓ زواري فرحات إبراهيم

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2024/06/11

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
سالم يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
زكري محمد مسعود	أستاذ مساعد ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024



شكر وعرفان

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله ﷺ.

الحمد لله الذي جعل الليل لباساً، والنوم سباتاً، والنهار نشوراً، الحمد لله الأبدى القوي الخالق الصادق، فهو حي لا يموت ونائم لا يفوت، ومالك لا يبور، وعدل لا يجور، عالم الغيوب، الحمد لله كثيراً، الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا أضلأ عنه وأناؤنا خطانا وقرر لنا الأمان في طريق المعرفة ودرب العلوم فكنا بفضلہ ونعمہ علينا التي لا تحصى وتعد خير أمة أخرجت للناس.

لا يسعنا وقد أنهيينا هذا البحث بعون من الله وتوفيق منه إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا لـدكتورنا المشرف "سالم يعقوب" على حسن التوجيه في مسيرة بحثنا الشاقة فهو لم يبخل علينا بكل بعض المشاكل المتعلقة بالبحث، نتمنى له دوام الصحة والعافية ونجاحاته على رأسه وأسمى في مسيرته التعليمية، ولا ننسى الشكر الامتناهي لأساتذتنا الأفاضل على حسن التوجيه والإرشاد ودامت جامعة الوادي "الشهيد حمه لخضر" شامخة صامدة بفضل أساتذتها، نتمنى لهم دوام النجاحات والارتقاء في مشوارهم التعليمي وتألقهم الدائم وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ونشكر كل من أسدى لنا نصحا وتوجيها أو ساعدنا في الحصول على مرجع أو معلومة.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله

صلوات ربي وسلامه عليه

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

إلى نبع الحنان والشمس الساطعة فحياتي، والتي دوما تحثني على الصبر لأن الصبر مفتاح

الفرج، وترافقني بدعائها لي أمي الحبيبة

إلى البحر الذي يضيء طريقتي وينبوع العطاء الذي يزرع في نفسي الطموح والمثابرة ومنحني

السعادة والأمان في هذه الحياة أبي الغالي لكما كل الاحترام والتقدير

إلى مصدر قوتي وإخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل أفراد عائلتي وإلى كل من هم في ذاكرتي ونسيهم قلبي

عمارة

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على رسول الله محمد ﷺ

أهدي عملي المتواضع هذا ثمرة جد واجتهاد مشوار جامعي دام لخمس سنوات فالحمد لله حمدا يليق
بجلاله وعظيم سلطانه

بكل فخر أهدي عملي هذا إلى مصدر الأمان الذي استمدت منه قوتي إلى نور عيني وفخري إلى من
كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي إلى من أبصرت بها طريق حياتي أُمي الغالية

إلى البدر الذي يضيء طريقتي وينبوع العطاء الذي يزرع في نفسي الطموح والمثابرة ومنحني السعادة
والأمان في هذه الحياة أُمي الغالية لكما كل الاحترام والتقدير

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ليخرج بهذه الحلة شكرا جزيلا

إبراهيم

ملخص الدراسة العربية:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء، معتمدين في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي، كما استخدمنا في هذه الدراسة البيانات الكمية وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية SPSS وكذلك المنهج التحليلي الذي يساعد على تحليل المعلومات وتفسيرها بشكل واضح وأدق، إذ طبق هذا المنهج على عينة من العمال، أما بالنسبة لعينة الدراسة والأداة المستعملة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، حيث بلغ عددها أربعون (40) موظف وموظفة العاملين ببلدية النخلة بولاية الوادي، من خلال ما سبق التطرق في هذه الدراسة وصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 4- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.

الكلمات المفتاحية: المناخ، المناخ التنظيمي، الأداء

Résumé de l'étude arabe

La présente étude vise à identifier le climat organisationnel et sa relation avec l'amélioration des performances, en s'approchant quantitativement pour étudier ce sujet. Dans cette étude, nous avons également utilisé des données quantitatives et les avons analysées à l'aide des méthodes statistiques SPSS, ainsi que de l'approche analytique. Ce qui permet d'analyser et d'interpréter les informations de manière claire et précise, puisque cette approche a été appliquée sur un échantillon de travailleurs, quant à l'échantillon d'étude et à l'outil utilisé, un échantillon aléatoire simple a été sélectionné parmi la population totale d'étude, qui comptait quarante (40). Des employés hommes et femmes de la municipalité de Nakhla, dans l'état Al-Wadi, à travers ce qui a été discuté précédemment dans cette étude, nous sommes arrivés à un ensemble de résultats qui sont les suivants :

- 1- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le climat organisationnel et l'amélioration des performances des employés municipaux.
- 2- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le style de leadership et l'amélioration des performances des employés de la municipalité de palm .
- 3- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les incitations et l'amélioration des performances des employés municipaux d'élite.

Mots clés : Climat, Climat organisationnel, performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وتقدير
/	إهداء
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية (مفاهيم الأساسية)
14	المبحث الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء
17	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

30	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
/	المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج توزيع الاستبيان	28
02	يوضح متغيرات الدراسة	28
03	يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور	30
04	لحساب الصدق البنائي r يوضح قيمة	31
05	يوضح قيمة ألفا كرو نباخ	32
06	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	33
07	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر	34
08	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبر	35
09	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير التصنيف المهني	36
10	يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء	38

11	يوضح معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء	38
12	يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة وتحسين الأداء	39

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	33
02	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	34
03	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	35
04	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير التصنيف المهني	37

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	بعض مخرجات برنامج spss

مقدمة

المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية في المنظمات، بما في ذلك القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل ثقافتها، يعتبر فهم وتحسين المناخ التنظيمي أمراً حيوياً لأنه يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ونتائج الشركة بشكل عام، فعندما يكون المناخ التنظيمي إيجابياً، يكون له تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي الإيجابي يمكن أن يسهم في جذب واحتفاظ بالمواهب، فهو يرتبط بتحسين الأداء بشكل مباشر بالمناخ التنظيمي، حيث يؤثر على استجابة الموظفين وإنتاجيتهم، وتحسين المناخ التنظيمي يتطلب تبني إدارة فعالة وسياسات تشجيعية لتعزيز التواصل والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه فإن فهم علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء يعتبر أمراً حاسماً للمنظمات الراغبة في تعزيز فعاليتها ونجاحها في بيئة العمل الحديثة.

إضافة إلى ما سبق ذكره فالمناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء يتركز إلى مجموعة من التأثيرات كالثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تؤثر على شكل وجو المنظمة، فبالضرورة المناخ التنظيمي يعكس هذه الثقافة ويشير إلى كيفية تلقي الموظفين لهذه العناصر في بيئة العمل، فمثلاً إذا كانت الثقافة تشجع على الشفافية والاحترام المتبادل، فمن المحتمل أن يكون لديك مناخ تنظيمي إيجابي يسهل التواصل والتعاون.

ناهيك على أن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الفردي يؤثر المناخ التنظيمي على أداء كل فرد في المنظمة إذا كانت بيئة العمل إيجابية وداعمة، فإن الموظفين يشعرون بالرضا والاهتمام، مما يزيد من استعدادهم للتفاني في العمل وزيادة إنتاجيتهم، ويعزز الكفاءة والفعالية والابتكار داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي.

وما تجدر الإشارة إليه في موضوع المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء، يتأثر أداء المنظمة بشكل كبير بالمناخ التنظيمي، وفهم هذا التأثير وتحسين المناخ التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الفرد وأداء المنظمة بشكل عام.

ففي سياق الأعمال يعتبر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية التي تنمو فيها الشركة، والتي تتأثر بالقيم والثقافة والسياسات والعلاقات بين الموظفين، ومن المعروف أن المناخ التنظيمي الإيجابي يمكن أن يحفز الموظفين ويعزز

مقدمة

أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة بشكل عام، لذا يعتبر فهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء موضوعاً حيويًا في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الإدارية بشكل عام.

وانطلاقاً من هذه الدراسة التي تتناول المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء يمكن لنا صياغة إشكالية عامة تمحورت حول:

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة؟.

فرضيات البحث

يلعب المناخ التنظيمي دوراً حاسماً في تحديد كيفية تفاعل الموظفين مع بيئتهم العملية، إذ يشير المناخ التنظيمي إلى الجو العام والثقافة داخل المنظمة، بما في ذلك القيم والمعتقدات والتوجهات، إذ يعتبر تحسين المناخ التنظيمي جوهرياً لتعزيز رضا الموظفين وزيادة أدائهم، لذا يمكن أن تكون وضع فرضيات حول كيفية تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء محورياً مهماً للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، وبناءً على هذا يمكن وضع جملة من الفرضيات لدراسة هذا البحث تمثلت في:

مقدمة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.

مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء، لم يأتي من العدم بل كانت له مبررات تساعد الباحث على اكتشاف مدى الارتباط الوثيق بين المناخ التنظيمي وتحسينه للأداء، وعليه يمكن توضيحها في:

* تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي فالموظفون الذين يشعرون بالرضا في بيئة عمل إيجابية وداعمة عرضة لتحقيق أداء متميز والبقاء في الشركة لفترات أطول.

* المناخ التنظيمي يشجع على الثقة والتعاون بين الموظفين يؤدي إلى تحسين الاتصال وتبادل المعرفة، مما يعزز الأداء.

* المناخ التنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء والتفوق التنافسي.

مقدمة

أهداف البحث وأهميته

تهدف دراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء إلى فهم تأثير المناخ التنظيمي على سلوك وأداء الموظفين داخل المنظمة، وتحليل ودراسة العوامل المؤثرة على تشكيل المناخ التنظيمي وكيفية تأثيرها على تحسين الأداء.

وتكمن أهمية البحث في تعزيز الفهم النظري الذي يساهم البحث في توسيع فهمنا لدور المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام من خلال التحليل النظري والتطبيقي، وتحقيق التنافسية بالمنظمات التي تستمر في تحسين المناخ التنظيمي قد تحقق ميزة تنافسية من خلال جذب واحتفاظ بالمواهب وتعزيز الابتكار والإبداع.

حدود البحث

أما بالنسبة لحدود البحث المعنون المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء، تمثلت في حدود المكانية تمثلت في موظفي بلدية النخلة الوادي، والبشرية تمثلت في موظفي بلدية النخلة الوادي، والزمانية كانت الدراسة فيها عبر مراحل حيث كانت من 04 ماي 2024 إلى حدود 25 ماي 2024.

منهج البحث

فيما يتعلق بمنهج البحث في هذه الدراسة يمكن أن يكون متنوعا ويعتمد على طبيعة الدراسة وأهدافها، ولعل المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو **المنهج الكمي**، إذ يمكن استخدامه في دراسة المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء، ففي هذه الدراسة يمكن استخدام البيانات الكمية وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية SPSS وكذلك المنهج التحليلي الذي يساعد على تحليل المعلومات وتفسيرها بشكل واضح وأدق.

صعوبات البحث

من الصعوبات التي تعترضنا أثناء دراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين هي:

- صعوبة تعقيد العوامل المؤثرة فالمناخ التنظيمي يتأثر بعدة عوامل متداخلة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة، والبنية التنظيمية، مما يجعل من الصعب عزل تأثير كل عامل بشكل منفصل.

مقدمة

- صعوبة قياس المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء، إذ يمكن أن يكون تحديا خاصة عندما يكون الأثر غير مباشر أو طويل المدى.

هيكلية البحث

لدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء قمنا بوضع هيكلية للبحث تمثلت في:

مقدمة شملت العناصر الأساسية للموضوع، **الفصل الأول** الذي شمل دراسة النظريات الأدبية والتطبيقية

المتعلقة بالموضوع، **والفصل الثاني** الذي يمثل الدراسة الميدانية لمعالجة الموضوع بشكل تفصيلي أكثر، وختمنا الهيكل بخاتمة جاءت حوصلة للموضوع.

الفصل الأول

الأدبيات

النظرية

والتطبيقية

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة، حيث كلمة مناخ تتعلق بالبيئة والطبيعة والأحوال الجوية وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة أو الكيان، ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف خصائصها وتفاعلاتها فهو انعكاس للسلوك واتجاهات أداء العاملين في البيئة العملية أو المؤسسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية (مفاهيم الأساسية)

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

1. تعريف المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف، وحتى توقعات، التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها وإخراجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة.

كما يعرفه كل من **بريتشارد وكارازيك** أنه خاصية نسبية للبيئة الداخلية، يميزها عن منظمة أو منظمات أخرى، هذه الخاصية، أو الميزة نتيجة سياسات وسلوكات أعضائها، التي يدركها الأعضاء القيادة وبالتالي تكون قاعدة لتغيير وضعية المنظمة، كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط، أما تعريف **فورهاندوجلمر** فيقول: فيعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة، وآخرون بأن المناخ التنظيمي هو: عبارة عن وصف لمجموعة من الشروط التي تحت أو تصد الحالات الكثيرة للتشجيع على العمل، فتغير مناخ العمل معناه أن المسؤول يكون قادر أحداث تغيرات تتعلق بالحوافز والتي بطبيعتها تؤثر على أداء العامل على العمل¹.

في حين يرى **باين** أن مفهوم المناخ التنظيمي يعكس حجم ومحتوى القيم السائدة والمعايير والسلوكات والمشاعر أعضاء التنظيم الاجتماعي التي يرى أنها يمكن تقاس إجراءاتها من خلال إدراكات أعضاء التنظيم أو بوسائل أخرى تكون موضوعية.

ويعرفه **الغمري** بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، هذا المناخ قد يكون داخل الإدارة من إدارات أو يمثل جزءاً أساسياً في المنظمة، وعرفه أيضاً **القريبوتي** على أنه انعكاس لخصائص البيئة في وعي ولا وعي العاملين يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي.

¹ - محمد لقرب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، إش: لوكيا الهاشمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص72.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل¹.

المناخ التنظيمي هو عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل المنظمة وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجامعي، كما عرفه المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم وبتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم².

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي، أنماط السلطة والقيادة، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال والإشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، ويتخذ هذا المناخ التنظيمي أنواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي، المغلق، ويجمع الباحثين على أن المناخ المفتوح هو من أفضل الأنواع لأن العاملون فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى أعضائه³.

2. أهداف المناخ التنظيمي

تزداد أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقيدها وذلك نظرا لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقد وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية إدراج أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي:

¹ - محمد لقوب، مرجع سابق، ص74.

² - عمر محمد الجدي، نصرية أمجد الفيتوري، قياس أثر علاقة نوع المناخ التنظيمي بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بأولاد على بترهونة، كلية التربية المرح، جامعة بنغازي، المجلة الليبية العالمية، العدد السابع، ديسمبر 2023، ص08.

³ - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، ص43.

- يساهم في تميز المنظمات المختلفة

- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة

- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة

- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة

- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة

- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين

- يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا الوظيفي.

- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹.

3. أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهنا العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعاً ونذكر منها ما يلي:

- **المناخ التنظيمي المفتوح** يتمتع أفراد هذا النوع من المناخ بارتفاع الروح المعنوية لديهم، وحبهم للعمل الجماعي، تعمل الإدارة على تيسير العمل ونشر الود والاحترام والمرونة والاستشارة في اتخاذ القرارات والقدرة على التحكم في المواقف ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة.

¹ - أثير حسو إسحاق، أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، العدد 26، 2012م، ص98.

- **المناخ المغلق** يعتبر المدير في هذا النوع هو الذي يدير دفعة القيادة دون الاعتماد على الأفراد، وهو المسيطر ويركز على الأعمال الروتينية والأعمال التي تزيد الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة للأفراد، ترتفع درجة التباعد بينه وبين الموظفين، تنخفض فيه درجة القوة والقدوة والمرونة والإنسانية والانتماء.
- **المناخ الذاتي** يشبه هذا النوع، المناخ المفتوح، فإنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية ولا يمارس المدير هنا السيطرة أو التسلط، وترتفع فيه درجة الانتماء والألفة والمحبة.
- **المناخ الموجه** يعتمد فيه المدير عن حبه واهتمامه بموظفيه، يعتمد على التوجيه والإشراف، ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، ترتفع فيه درجات الانتماء والتركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجة التباعد والألفة.
- **المناخ العائلي** ارتفاع مستوى الإنسانية والانتماء ويتميز بالتماسك وتجانس المجموعات مع بعضها البعض، يهتم المدير بالحاجات الاجتماعية للعاملين، العمل الإداري ضئيل، انخفاض مستوى الأداء في العمل.
- **المناخ الأبوي** تكون السلطة في هذا النظام في يد المدير فهو المسيطر وبالتالي فهو لا يسمح بالمبادرات من قبل العاملين، سيادة الروح المعنوية المنخفضة لعدم تحقيق القدر المناسب من الإشباع للحاجات الاجتماعية، ترتفع روح التفكك وعدم التماسك بين الجماعة¹.

¹ - علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص القيادة، إشراف: فادي عبد المنعم عبد الفتاح، جامعة الشرقية، 1442هـ/2021م، ص 19-20.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء

1. تعريف الأداء

أداء العاملين هو عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفية الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة إنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة¹.

يعرف الأداء على أنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة.

كما يعرف أيضا أنه: النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، أو هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

ويعرفه 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 اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد.

وعرف أيضا الأداء بأنه: سلوك يحدث نتيجة لمهنة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته².

¹ - عمر محمد الجدي، نصرية أحمد الفيتوري، مرجع سابق، ص 09.

² - هاجر أحمد محمد الشريف، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، خريف 2013، ص 44.

2. عناصر الأداء الوظيفي

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله¹.

3. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي تقديم الخدمات في المجالات المختلفة .
- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط الإنسان (العنصر العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العمل البشري ومن يتحقق الربح.

¹ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، إش: عامر خضير الكبيسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة نايف العربية، الرياض، 1425هـ/2004م، ص52.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك مؤشر واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً¹.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى وإنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

المبحث الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء

المطلب الأول: تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء

تكمن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء من خلال النقاط التالية:

- إن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة إذ يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن تميز المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين³.

¹- مريم أفريس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، ع6، جامعة بسكرة، الجزائر، ص481.

²- مريم أفريس، مرجع سابق، ص482.

³- نفسه، ص483.

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة إذ يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

- تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية¹.

- إن للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله في مصلحة العمل.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن مساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة.

- أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، غذ يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة².

- يمثل عنصرا محوريا في توفير عمل مناسب للأفراد من عدمه، وذلك لأي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا تنجح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص17.

² - المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص30.

من وجهة نظر العاملين لذلك ومن المهم أن ننظر أولاً إلى تحسينه والعمل على دعم وتشجيع العاملين من أجل توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي¹.

- يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

- إن المناخ التنظيمي الجيد والمفتوح يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطوير الذاتي².

¹- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014م، ص18.

²- جديدي نجية، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص11.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

إن موضوع المناخ التنظيمي وعلاقاته بتحسين الأداء يعتبر من أهم المواضيع الحساسة في وقتنا الحالي، والذي تم دراسته من قبل العديد من الباحثين من جميع زواياه في العديد من الدراسات السابقة سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، وعلى أساس سنقوم بعرضها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

من أهم الدراسات السابقة العربية نذكر منها:

1. دراسة عبد بحر وسويح سنة 2010 بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي)، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تدرجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي لمكان العمل.

2. دراسة صليحة سنة 2010 بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين هدفت الدراسة على معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي كما أشارت أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد ومنها الأداء الوظيفي وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة حيث كانت أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز.

وقد تم الاستعانة في جمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستبانة والمقابلة الشخصية، وقد خلصت الدراسة التي شملت 123 موظف ومحاضر إلى نتائج أهمها وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كما كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة العاملين فيها فيرون أن المناخ الغير الملائم هو السائد في الجامعة.

3. دراسة الشريف شغلة 2013 بعنوان: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين والأداء الوظيفي)¹، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية حيث وزعت 306 استمارة استبيان استلم منها 272 استمارة، وقد توصلت هذه الدراسة على عدة نتائج أهمها أنها بينت 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 كما بينت الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام وتفويض جزء من سلطتهم لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم، كما أن هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة وقد بينت أيضا نتائج الدراسة أن الإدارات في مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالحوافز المادية والجانب المعنوي لأفراد العينة مع وجود قصور في أنظمة توزيع الرواتب والمكافأة، وقلة الإمكانيات والمخصصات للبحث العلمي بالإضافة إلى قلة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.

4. دراسة عيسى لوني 2014 بعنوان: **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)**² هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير المناخ

¹ - الشريف شغلة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، إتش: بوشارب خالد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2013.

² - عيسى لوني، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، رسالة دكتوراه، البحرين، 2014.

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع البحث الحالي على جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، والبالغ عددهم نحو 509 موظف وموظفة، وتكونت عينة الدراسة الأساسية النهائية من 227 من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، كما استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحتوي على متغيري الدراسة، (المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي)، بجانب بعض المتغيرات الديمغرافية.

5. دراسة العيد سحنون سنة 2012، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة كهرباء والغاز - ورقة حضري¹ يهدف البحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، وذلّم في ضوء بعض المتغيرات وهي أبعاد المناخ التنظيمي ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع البحث من الموظفين في مؤسسة ورقة حضري والبالغ عددهم 325 وتكونت عينة الدراسة النهائية من 39 موظف من العاملين في المؤسسة قيد الدراسة ولقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

¹ - العيد سحنون، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة كهرباء والغاز - ورقة حضري، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2012-2013

خلاصة الفصل

وعليه يمكن القول من خلال دراسة هذا الفصل المعنون بالدراسات الأدبية والتطبيقية للمناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء، بينت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات ومدى العلاقة القائمة وتأثيره على أداء العاملين، فيها كما ويوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

البحث العلمي سلسلة من المراحل والخطوات يتبعها الباحث بطريقة منظمة ومرتبطة فبعد الانتهاء من الجانب النظري لهذه الدراسة والمتمثل في الإطار النظري المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء، نتعرض في هذا الفصل للخطوات والإجراءات اللازمة المتعلقة بإجراءاته الميدانية على اعتبارها حقل ذات أهمية في هذه الدراسة .

ولقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى عينة من الموظفين العاملين ببلدية النخلة ولاية الوادي، وهذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بينالمناخ التنظيمي وتحسين الأداء للعاملين في بلدية النخلة ولاية الوادي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي، الطريقة وأدوات الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث تتضمن المنهجية التي اعتمدت في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها.¹

بالإضافة إلى أن المنهج هو: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا".²

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء، دراسة حالة عينة من الموظفين العاملين ببلدية النخلة بولاية الوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي يحدد طبيعة المنهج المستخدم ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات كما يهدف الى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.³

¹ مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002، ص 23.

² محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، صفحة 61.

³ محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية، صفحة 46.

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يسمح لنا بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ووصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.
- المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع مفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد أسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".¹

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: "الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات".²

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ببلدية النخلة بولاية الوادي.

2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة".³

بالإضافة إلى أنها "تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس".⁴

¹ محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29.

² عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015، ص 164.

³ ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، سنة 2016، ص 29.

⁴ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016، ص 130.

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، حيث بلغ عددها أربعون (40) موظف وموظفة العاملين ببلدية النخلة بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد على أربعون (40) استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

البيان	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عينة الدراسة	50	%100	45	%90	05	%10	40	%80

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع الاستبيان

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، وتحسين الأداء كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	رمزه
المناخ التنظيمي	متغير مستقل	MX
تحسين الأداء	متغير تابع	MY

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على موضوع الدراسة

الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

1- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها في الميدان والمتمثل في بلدية النخلة بولاية الوادي وذلك بواسطة أداة الاستبيان.

2-المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلىالمواقع الالكترونية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1-الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية " ¹.

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه لموظفي بلدية النخلة بولاية الواديولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استبانة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

أ-مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان،على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الأسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع،حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تخدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعة.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (موافق-محايد-معارض).

¹ رقاني شريفة وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين , مذكرة لنيل شهادة الماستر , تخصص علم اجتماع تنظيم , جامعة أدرار الجزائر, سنة 2020, ص 48.

- أن لا تكون الأسئلة تحمل عدة معاني.
- أن لا تكون الأسئلة متكررة.

ب- هيكل الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على ستة وثلاثون (36) سؤال توزعت كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية: تشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة أربعة (04) أسئلة.

ثانياً: محاور المناخ التنظيمي: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المتغير المستقل المناخ التنظيمي، بأبعادها الخمسة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال) وشملت هذه الأبعاد خمسة وعشرون (25) سؤال وهي:

البعد الأول: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع الهيكل التنظيمي متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الثاني: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع نمط القيادة متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الثالث: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع الحوافز متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الرابع: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المشاركة في اتخاذ القرارات متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الخامس: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع نمط الاتصال متضمن خمسة (05) أسئلة.

ثالثاً: محور تحسين الأداء: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المتغير التابع تحسين الأداء، متضمن سبعة (07) أسئلة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية	04
02	المناخ التنظيمي	25
03	تحسين الأداء	07

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1-الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة I لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار
المناخ التنظيمي	30	0.872	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
تحسين الأداء		0.727	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة معامل الارتباط I للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.727 - 0.872) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2- الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
المناخ التنظيمي	25	0.841	دالة إحصائية
تحسين الأداء	07	0.764	دالة إحصائية
الدرجة الكلية للاستبيان	32	0.869	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور المناخ التنظيمي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.841 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور تحسين الأداء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.764 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.869 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

الفرع الثالث: البرامج والأساليب الإحصائية

أ- البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ: SPSS النسخة 25.

ب - الأساليب الإحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرو نباخ: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس الممثلة في الاستبانة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، وكذا العلاقة بين متغيرات الدراسة، ورمزه: r .

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية:

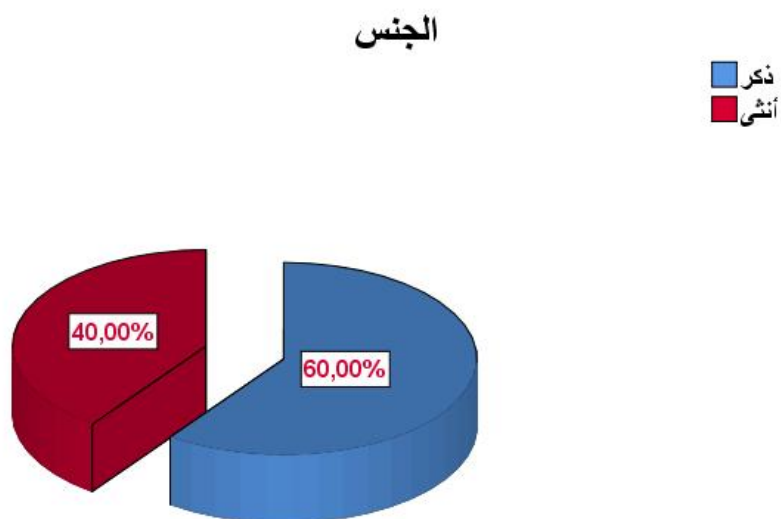
1-الجنس:

الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	أنثى
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور وهم 24 موظف بنسبة 60%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الإناث وهم 16 موظفة بنسبة 40%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن بلدية النخلة تزخر بتنوع جنس موظفيها، حيث أن أغلبية الموظفين من جنس ذكر.

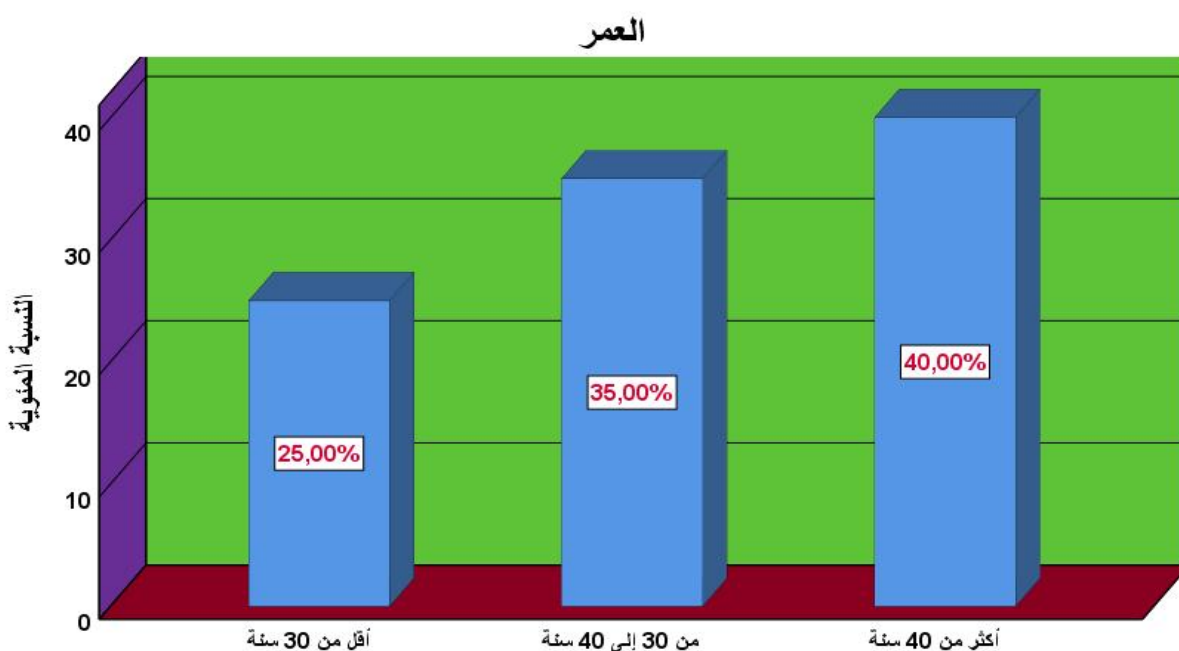
2-العمر:

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
25%	10	أقل من 30 سنة
35%	14	من 30 إلى 40 سنة
40%	16	أكثر من 40 سنة
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (02): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، حيث نجد عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة وهم 16 موظف بنسبة 40%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهم 14 موظف

بنسبة 35%، وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وهم 10 موظفين بنسبة 25%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أنبلدية النخلة تزخر بمورد بشري هائل وذو أعمار مختلفة، حيث أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة.

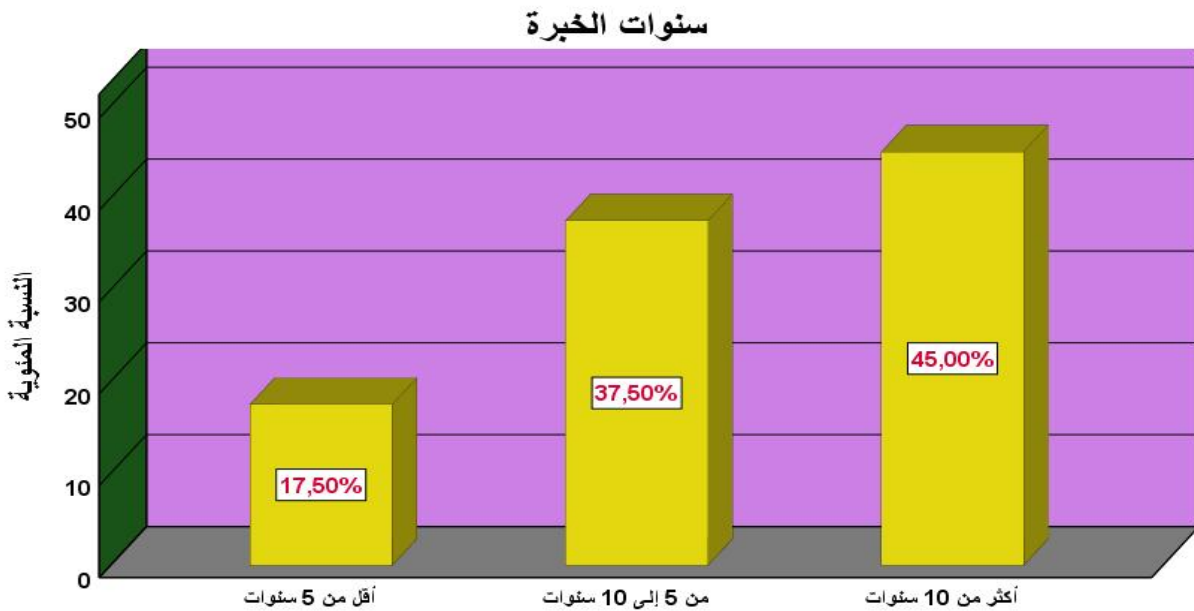
3- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	07	17.5 %
من 5 إلى 10 سنوات	15	37.5 %
أكثر من 10 سنوات	18	45 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (03): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10

سنواتهم 18 موظف بنسبة 45%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية من 5 إلى 10 سنوات وهم 15 موظف بنسبة 37.5%، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات وهم 07 موظفين بنسبة 17.5%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن بلدية النخلة، تملك موظفين ذو خبرة مهنية لبأس بها، حيث أن أغلبية الموظفين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات.

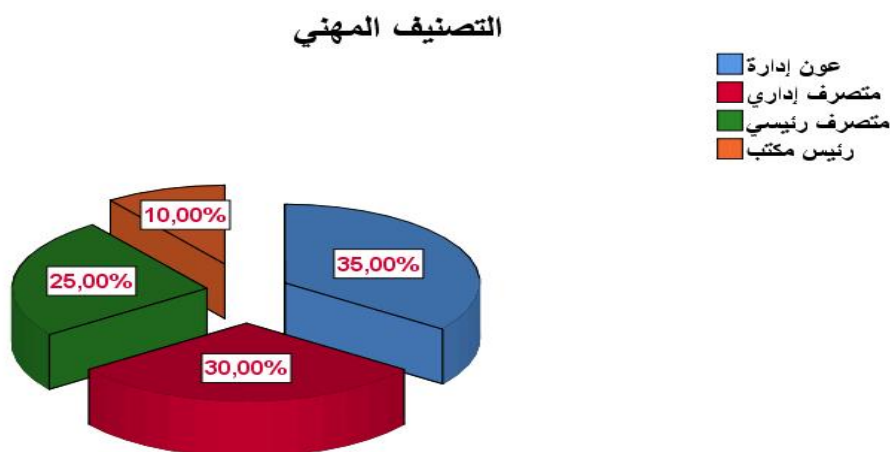
4-التصنيف المهني:

الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير التصنيف المهني

النسبة المئوية %	التكرار	التصنيف المهني
35%	14	عون إدارة
30%	12	متصرف إداري
25%	10	متصرف رئيسي
10%	04	رئيس مكتب
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والشكل البياني رقم (04): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير التصنيف المهني، حيث نجد عدد المبحوثين الذين تصنيفهم المهني عون إدارة وهم 14 موظف بنسبة 35%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين تصنيفهم المهني متصرف إداري وهم 12 موظف بنسبة 30%، وتليها نسبة المبحوثين الذين تصنيفهم المهني متصرف رئيسي وهم 10 موظفين بنسبة 25%، وتليها نسبة المبحوثين الذين تصنيفهم المهني رئيس مكتب وهم 04 موظفين بنسبة 10%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن بلدية النخلة تزخر بتنوع تصنيفاتها المهنية، حيث أن أغليتهما عون إدارة.

المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
المناخ التنظيمي وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.701
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (10): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء تساوي 0.701 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي ملائم أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية

الرئيسية التي تنص على انه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.724
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (11): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء تساوي 0.724 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء، أي أنه كلما كان الهيكل التنظيمي جيد أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
نمط القيادة وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.710
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (12): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة وتحسين الأداء تساوي 0.710 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين نمط القيادة وتحسين الأداء، أي أنه كلما كان نمط القيادة ديمقراطي أدى ذلك إلى تحسين الأداء الموظفين العاملين في بلدية النخلة ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بين الحوافز وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
بين الحوافز وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.772
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم (13): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز وتحسين الأداء تساوي 0.772 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين الحوافز وتحسين الأداء، أي أنه كلما كان نظام الحوافز فعال أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة لدى موظفي بلدية النخلة".

5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.759
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم(14): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء T تساوي 0.759 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، أي أنه كلما كانت المشاركة في اتخاذ القرارات فعالة أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

6- عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

الجدول رقم (15): يوضح بين نمط الاتصال وتحسين الأداء

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
نمط الاتصال وتحسين الأداء	معامل الارتباط	0.735
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم(15): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الاتصال وتحسين الأداء T تساوي 0.735 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، نمط الاتصال وتحسين الأداء، أي أنه كلما كان نمط الاتصال جيد أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص

على انه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة".

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج الفرضية الرئيسية والتي أسفرت على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير المناخ التنظيمي وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء r تساوي 0.701 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء، بناء على ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، واعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الرئيسية قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث لوحظ أن الموظفين في مناخ تنظيمي يتميز الهدوء والتنظيم والصرامة يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح، لان مناخ العمل تأثر في العامل فمثلا مناخ العمل الغير منظم يؤدي إلى الشعور بالقلق وعدم التركيز مما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء الوظيفي وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين المناخ التنظيمي وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: "أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار".

واتفقت أيضا مع دراسة: "هاجر أحمد محمد الشريف، 2013، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة بنغازي".

كما اتفقت أيضا مع دراسة: " شغلة عايده، 2020، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة 08 ماي قلمة ".

2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير الهيكل التنظيمي وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء r تساوي 0.724 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء، بناء على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "وجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، واعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث لوحظ أن الموظفين في مؤسسات بها هيكل تنظيمي منظم ودقيق يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح، لان الهيكل التنظيمي يساعد العامل على أداء مهنته بحيث يؤدي إلى شعوره بالراحة والتركيز مما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي، وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين الهيكل التنظيمي وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: " أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار ".

3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير نمط القيادة وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة وتحسين الأداء r تساوي 0.710 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل

من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين نمط القيادة وتحسين الأداء، بناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، واعتماداً على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين نمط القيادة وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث لوحظ أن الموظفين في مؤسسات بها نمط قيادي ديمقراطي يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح، لأن النمط القيادي الديمقراطي يساعد العامل على التأقلم مع مسؤوله بحيث يؤدي ذلك إلى شعوره بالانتماء الوظيفي مما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي، وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين النمط القيادي وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: " أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار ".

كما اتفقت أيضاً مع دراسة: " شغلة عايدة، 2020، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة 08 ماي قالة ".

4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحوافز وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين الحوافز وتحسين الأداء $r = 0.772$ تساوي 0.772 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين الحوافز وتحسين الأداء، بناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، واعتماداً على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث نلاحظ أن الموظفين في مؤسسات تمتاز بتفعيل أسلوب الحوافز يتميز عمالها بأداء جيد، بالتالي يتبين أن نظام الحوافز يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي لان الحوافز وخاصة المالية منها تساعد العامل على بذل المزيد من الجهود اتجاه منظمته، بحيث يؤدي ذلك إلى شعوره بالانتماء الوظيفي مما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي، وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين الحوافز وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: " أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار ".

واتفقت أيضا مع دراسة: " هاجر أحمد محمد الشريف، 2013، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة بنغازي ".

كما اتفقت أيضا مع دراسة: " شغلة عايدة، 2020، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة 08 ماي قالمه ".

5-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الرابعة والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء $r = 0.759$ ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، بناءا على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، واعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث نلاحظ أن الموظفين في مؤسسات تمتاز بتفعيل أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز عما لها بأداء جيد، بالتالي يتبين أن نظام المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي لان المشاركة في اتخاذ القرارات تشعر العامل بأنه عنصر فعال في منظمته، بحيث يؤدي ذلك إلى شعوره بالانتماء الوظيفي مما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي، وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: " أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار ".

واتفقت أيضا مع دراسة: " هاجر أحمد محمد الشريف، 2013، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة بنغازي ".

6-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين غمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير غمط الاتصال وبين متغير تحسين الأداء، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي: قيمة معامل الارتباط بين غمط الاتصال وتحسين الأداء r تساوي 0.735 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، غمط الاتصال وتحسين الأداء، بناء على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه: "وجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين غمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة"، واعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الفرعية الخامسة قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين غمط الاتصال وبين تحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة بولاية الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث نلاحظ أنه كان غمط الاتصال جيد أدى ذلك إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين ومروؤسيهم، بالتالي يتبين أن غمط الاتصال

الفعال يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي لان الاتصال يشعر العامل أنه عنصر منتمي إلى منظمه، بحيث يؤدي ذلك إلى شعوره بالانتماء الوظيفي مما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي، وكل هاته المؤشرات تعكس مدى العلاقة الترابطية بين نمط الاتصال وبين تحسين الأداء.

وهو ما يتفق مع دراسة: " أبي هريرة زينب، معتوق فاطمة، 2021، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية أدرار ".

واتفقت أيضا مع دراسة: " هاجر أحمد محمد الشريف، 2013، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة بنغازي ".

كما اتفقت أيضا مع دراسة: " شغلة عايده، 2020، بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة 08 ماي قلمة ".

المطلب الرابع: الاستنتاجات

بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS25، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التمكن من إثبات صحة كافة فرضيات الدراسة، وهي كالآتي:

- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 7- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 8- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 9- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.
- 10- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة.

خلاصة:

وفي الأخير فإنه ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أنه علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء لدى موظفي بلدية النخلة، وأنه توجد علاقة لأبعاد المناخ التنظيمي الخمسة وتحسين الأداء، وهذا ما يفسر أن فرضيات الدراسة بأكملها محققة، وذلك بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، باستعمال برنامج SPSS نسخة 25.

خاتمة

الخاتمة:

وصفوة القول بعد التعرف على الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة المسطرة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء"، يتبين أن هناك علاقة تكاملية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العمال داخ المؤسسات فكلاهما يؤثر في الآخر الأمر الذي يؤكد دور أحدهما في الآخر، ومنه فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تساؤلات وفرضيات الدراسة كالتالي:

- المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها العاملين بها، وكذا إشباع وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، فنجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية تحسين الأداء.
- قدرة المؤسسات على إدارة بيئة العمل هو المدخل لأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء العاملين في منشآت الأعمال بما يحقق الانتاجية الأعلى وكذا الرضا.
- يرتبط أداء الأفراد في أي منظمة بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك الأداء، خاصة فيما يتعلق بمناخ التنظيمي من حيث طبيعة العمل داخلها ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين.
- ومنه فالعلاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء علاقة تكاملية.
- ومن خلال ماتم التوصل إليه من نتائج للدراسة نقدم بعض التوصيات حول موضوع الدراسة الخاص المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء، كالتالي:
- وضع برامج ارشادية جديدة لضمان تحسين أداء جيد.
- إجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد جديدة ونتائج متفوقة أخرى لاستغلالها أكثر في المستقبل.
- ضرورة توفير مناخ خاص بالعمال داخل المؤسسات لضمان نتائج أكثر إيجابية ورضا للعاملين بأدائهم.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. أثير حسو إسحاق، أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، العدد 26، 2012م.
2. ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريد ريش للنشر، لبنان، سنة 2016
3. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016.
4. محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن.
5. محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية
6. محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000
7. مروان عبد الحميد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002
8. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009
9. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011.

ثانيا: المجالات

10. عمر مُجَدّ الجدي، نصريّة أمُجَدّ الفيتوري، قياس أثر علاقة نوع المناخ التنظيمي بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بأولاد علي بترهونة، كلية التربية المرج، جامعة بنغزي، المجلة الليبية العالمية، العدد السبعون، ديسمبر 2023.

11. مريم أفريس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، ع6، جامعة بسكرة، الجزائر.

ثالثا: الرسائل الجامعية

12. جديدي نجية، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة مُجَدّ خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012

13. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014م

14. رقاني شريفة وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020

15. الشريف شغلة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، إتش: بوشارب خالد، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2013.

16. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة

17. علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص القيادة، إ.ش: فادي عبد المنعم عبد الفتاح، جامعة الشرقية، 1442هـ/2021م.
18. عيسى لونشي، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، رسالة دكتوراه، البحرين، 2014.
19. لعيد سحنون، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة كهرباء والغاز - ورقلة حضري، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013
20. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعملن جامعة 8 ماي 1945م، قالمة.
21. محمد لقورب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، إ.ش: لوكيا الهاشمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008
22. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، إ.ش: عامر خضير الكبيسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة نايف العربية، الرياض، 1425هـ/2004م

قائمة المصادر والمراجع

23. هاجر أحمد مُجّد الشريف، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، خريف 2013

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استبانة

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، نقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان تحت عنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء -دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين ببلدية النخلة- " .

لذا نرجو منكم ملء الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

من اعداد الطلبة:تحت اشراف الاستاذ :

شويا عمارةد. سالم يعقوب

زواري فرحات إبراهيم

الموسم الجامعي: 2023\2024

أولاً : البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 3- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر ☐ 10 سنوات ☐
- 4- التصنيف المهني: عون إداري ☐ متصرف إداري ☐ متصرف رئيسي ☐
- رئيس مكتب ☐

ثانياً: المحور الأول أبعاد المناخ التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
05	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة			
06	يتميز الهيكل التنظيمي بالمصالح بسهولة التنسيق والتنظيم			
07	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية			
08	يتوافق الهيكل التنظيمي مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي			
09	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم			

البعد الثاني: نمط القيادة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
10	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة			
11	يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد			
12	هناك ثقة واحترام متبادل بين المسؤول المباشر والموظفين			
13	يعطي المسؤول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة			
14	يهتم المسؤول المباشر بالأمور الشخصية للموظفين			

البعد الثالث: الحوافز

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
15	تمنح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في الإدارة			
16	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع روح المعنوية			
17	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها الموظفين			
18	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات			
19	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع المجهودات المبذولة			

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
20	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين جودته وتطويره			
21	يمتلك الموظفون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها			
22	تهتم الإدارة بدراسة وحل جميع مشكلات العمل بشكل جماعي			
23	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود			
24	يشارك جميع العاملين في الإدارة في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته			

البعد الخامس: نمط الاتصال

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
25	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة واتخاذ القرارات الصحيحة			
26	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات وفعاليتها بين			

			مختلف المصالح	
			تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرنة	27
			تتم الاتصالات داخل المصالح في جميع الاتجاهات وعلى كافة المستويات	28
			تناسب أجهزة الاتصال ومتطلبات الإدارة الحديثة	29

المحور الثاني: تحسين الأداء

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
30	يلتزم جميع العمال بأوقات العمل الرسمية			
31	يتميز العاملون باليقظة التامة أثناء العمل			
32	يتميز العاملون بالتعامل مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر			
33	يتميز العاملون بالقدرة على الأبداع وتطوير العمل			
34	يتميز العاملون بتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية			
35	يعتمد العاملون على أنفسهم في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد			
36	يتميز العاملون بالرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب وتحمل الأعباء اليومية			

ملاحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

Corrélations

		الدرجة الكلية	المناخالتنظيمي	تحسينالأداء
الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,872**	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
المناخالتنظيمي	Corrélation de Pearson	,872**	1	,467*
	Sig. (bilatérale)	,000		,036
	N	30	30	30
تحسينالأداء	Corrélation de Pearson	,727**	,467*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	
	N	30	30	30

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	32

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	60,0	60,0	60,0
	أنثى	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التصنيف المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إدارة	14	35,0	35,0	35,0
	متصرف إداري	12	30,0	30,0	65,0
	متصرف رئيسي	10	25,0	25,0	90,0
	رئيس مكتب	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	25,0	25,0	25,0
	من 30 إلى 40 سنة	14	35,0	35,0	60,0
	أكثر من 40 سنة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
	من 5 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	55,0
	أكثر من 10 سنوات	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Corrélations

		المناخالتنظيمي	تحسينالأداء
المناخالتنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,701**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسينالأداء	Corrélation de Pearson	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الهيكلة التنظيمية	تحسين الأداء
الهيكلة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		نمط القيادة	تحسين الأداء
نمط القيادة	Corrélation de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الحوافز	تحسين الأداء
الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,772**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		المشاركة في اتخاذ القرارات	تحسين الأداء
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	1	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		تمط الاتصال	تحسين الأداء
نمط الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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