

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير_ولاية جيجل -

Organizational climate and its relationship to job performance among
local administration employees

-A field study in the municipality of Al Tahir state of jijel-

مريم بن وصيف^{1*}، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر

meriem.benoucief@gmail.com

بوطة عبد الحميد²، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر

bouttaabdlhamid@yahoo.com

تاريخ قبول المقال: 21-05-2024

تاريخ إرسال المقال: 09-01-2024

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق أداة الإستمارة على عينة عشوائية قدر حجمها ب100 مفردة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة المكون من 1000 موظف. تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) في حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) وذلك من خلال قياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع، عندما تتغير قيم المتغير المستقل، من أجل الوصول لمعرفة العلاقة التي تربط بين فرضيات الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين (0.634).
الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية.

Abstract :

This study aimed to diagnose the relationship between organizational climate and employees' job performance. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire tool was applied to a random sample of 100 individuals, representing 10% of the study population consisting of 1,000 employees. The statistical program (spss) was relied upon to calculate the Pearson linear correlation coefficient by measuring the change that occurs in the dependent variable, when the values of the independent variable change, in order to reach knowledge of the relationship between the study hypotheses, The study found that there is a moderate direct relationship between the two variables (0.634).

Key words : climate, job performance, local administration.

* مريم بن وصيف.

مقدمة:

شهد العالم مع بداية الألفية الثالثة تقدما هائلا في مختلف مناحي الحياة، هذا التقدم انعكس بدوره على التنظيمات بإعتبارها أداة حيوية لا يمكن تجاهل تأثيرها الكبير على مفردات المجتمع والمجتمع ككل. فرغم التقدم والتعقيد الذي تتميز به المعدات الحديثة إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري، هذا الأخير يكتسي أهمية بالغة في التنمية الاجتماعية والإقتصادية للدول، فالتطور الذي تشهده الأمم حاليا لم يعد يقاس بثرواتها الطبيعية وما تمتلكه من مواد خام ومعادن ثمينة بل بكفاءاتها العلمية والتقنية، وعلى هذا الأساس وجهت الإدارة الحديثة جهودها للعنصر البشري محاولة منها تطويع سلوكه ليتوافق مع سلوك التنظيم.

إن سلوك الفرد داخل التنظيم توجهه وتؤثر فيه متغيرات كثيرة، والمناخ التنظيمي إحدى هذه المتغيرات حيث يعد من العناصر الهامة لنجاح التنظيمات لكن الدراسات عنه تعتبر حديثة: "وقد بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها، وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فخشي أولياء الأمور أن يحيق بالنظام التعليمي الوبال البيئي فأخذوا يبحثون عن كيفية فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية المناخ التعليمي في المدارس. ونشر هالبن وكروفت كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" عام 1963 إذ أنه أول من بدأ بالحديث عن المناخ التنظيمي ثم اقتفى أثر الكاتبين عدد من الكتاب في هذا المجال".¹

وعليه تسعى التنظيمات بمختلف أشكالها إلى تحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائد لديها وذلك من أجل من تحسينه، وجعله يتلائم مع التغيرات الحاصلة، فتوفير بيئة عمل داخلية يسودها الاستقرار والتفاهم والسعي لتحقيق رغبات الأفراد سيخلق حتما نوعا من التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ككل، كل هذا سيتم التعبير عنه ايجابيا من خلال زيادة الدافعية للعمل، مؤشرات الأداء المرتفعة وتطوير مهارات الموظفين. إن لطبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي أهمية خاصة، فالكفاءة والفعالية داخل التنظيمات عامة والخدمات خاصة تحتاج إلى مستوى عال من الأداء لدى الأفراد بسبب طبيعة الخدمات المقدمة للجمهور، ولكون الإدارة المحلية (البلدية) بمثابة الجهاز القاعدي للدولة وتحظى بأهمية بالغة في التنظيم الإداري الجزائري نظرا لارتباطها المباشر بالحياة اليومية للمواطنين وعليه جاءت هذه الدراسة لتشخص طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية (البلدية).

¹الهادي عبد الصمد عبد الله: تحديث المناخ التنظيمي، جامعة اليرموك، إردن، 1989، ص181

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة يحتوي هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول المعنون بالإطار العام للدراسة، أما المطلب الثاني فيشتمل على مدخل مفاهيمي وأساس نظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة:

يشتمل هذا المطلب على الإشكالية، وكذا أهمية وأهداف الدراسة التي يسعى الباحث لتحقيقها. **أولاً: الإشكالية** تعمل التنظيمات المعاصرة على تحقيق أهدافها بكل كفاءة، وهذا لا يتأتى إلا بتوافر مجموعة من العناصر التنظيمية وعلى رأسها المناخ التنظيمي، هذا الأخير يعكس صورة المنظمة وشخصيتها فهو يؤثر في رضا الأفراد وأدائهم. وقد اهتمت المدارس الفكرية المعاصرة في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة المناخ التنظيمي وأولت له العناية البالغة باعتباره انعكاساً لمعطيات البيئة الداخلية للتنظيم: "ففي دراسة قام بها كل من لتوين وسترنجر على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، يشير الباحثان في هذا الجانب إلى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الإهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تعضيد التعاون والعمل الجماعي وغير ذلك وقد أدى ذلك إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء".¹

ويلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تفوق العملية الإدارية فضلاً على تحقيق غايات التنظيم وغايات الأفراد العاملين، وهذا يستدعي وجود وعي من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة خلق مناخ يتلاءم ورغبات العاملين، والتشجيع على التجديد والإبداع المستمرين، وذلك بوضع البرامج واللوائح التي تضمن الإستمرارية في بيئة العمل مع بث أجواء عمل مرضية تضمن الإستقرار لكل من الأفراد والتنظيم. كما يشكل الأداء الوظيفي أهمية بالغة لأي تنظيم فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يمر عبر نجاح العنصر البشري فيها عن طريق مهاراته وخبراته ومعارفه. ونستنتج أنه إذا كان أداء الأفراد فعالاً فإن ذلك يعطي للمنظمة قوة ووتيرة تنافسية عالية مع بيئتها الخارجية، والعكس صحيح إذا كان الفرد متدني ودون النسق المطلوب فإن ذلك سوف يؤثر على السير الحسن للمنظمة وعلى أدائها بشكل عام.

تماشياً مع الطرح تتجلى معالم الإشكالية حيث نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تشخيص العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظف في الإدارة المحلية الجزائرية بناء على

¹ ملعب سليمة: علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01 العدد 18، 2018، ص 30

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

مؤشرات نظرية وميدانية بالإعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الحقائق الميدانية المتوصل إليها وتفسيرها وفي الأخير وضع مقترحات لخلق مناخ تنظيمي ايجابي وصحي من شأنه تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم وفعاليتهم داخل بيئة عملهم. من هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة لتقصي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المحوري التالي: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية. وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:- ما علاقة نمط الإتصال بالأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية؛ - ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية؛ - ما علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

فرضيات الدراسة:

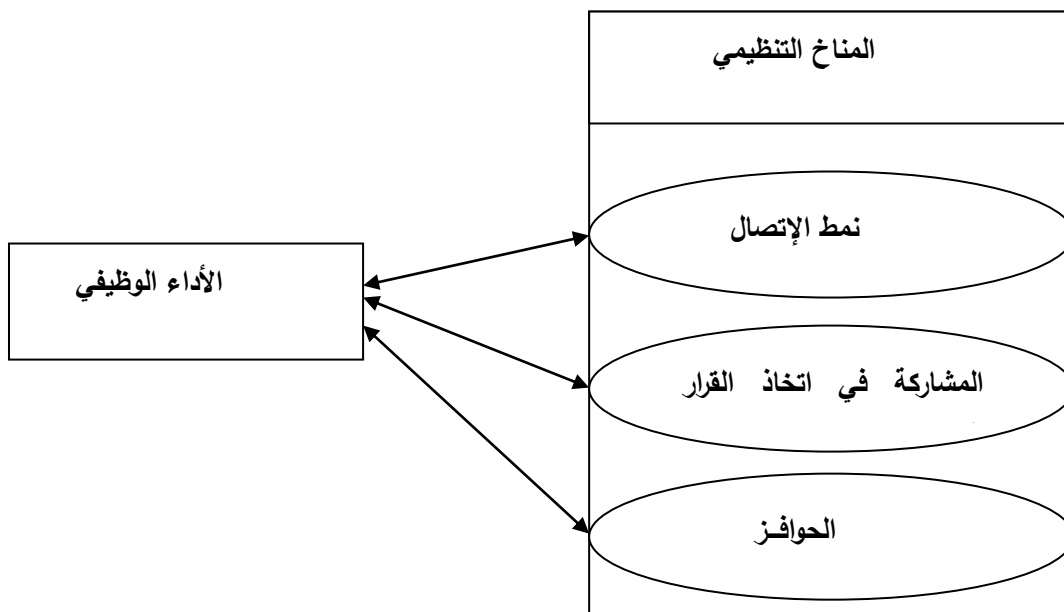
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:- توجد علاقة طردية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية؛ - توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية؛ - توجد علاقة طردية بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة حيث يمثل المتغير المستقل المناخ التنظيمي ويمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



ثانيا: أهمية الدراسة: تكمن أهميتها فيما يلي:

- إبراز أهم الجوانب المحيطة بموضوع الدراسة.
- توجيه أنظار الموظفين في الإدارة المحلية لأهمية المناخ التنظيمي وتأثيره المباشر على مخرجاتهم السلوكية، وعليه وجب تشخيصه والوقوف على الجوانب الإيجابية وتعديل السلبية منها.
- تسهم في توفير معطيات مهمة للإدارة العليا (البلدية) عن واقع أداء موظفيها.

ثالثا: أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ السائد في الإدارة المحلية (البلدية) محل الدراسة.
- التعرف على مستوى أداء الموظفين في الإدارة المحلية (البلدية).
- معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات نمط الإتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز بالأداء الوظيفي في الإدارة المحلية.

- تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي والرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الجماعات المحلية.

المطلب الثاني: مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة:

يشتمل هذا المطلب على المفاهيم الأساسية والإجرائية لموضوع الدراسة حيث نسعى لتقديم تعريفات علمية وتعريفات إجرائية، وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الحالي.

أولا: مفاهيم الدراسة:

1- تعريف المناخ التنظيمي:

- **المناخ لغة:** ترجمة للكلمة أي حالة الجو في مكان معين لفترة زمنية طويلة.¹
- حددها **Hellriegel and Slocum** على أنها: "مجموعة من السمات التي يمكن إدراكها حول منظمة معينة و/ أو أنظمتها بناء على التفاعل بين موظفيها والبيئة".²

¹ محمد بيضون: معجم الطلاب الوسيط(فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 2008، ص125

² Vikas Madhukar. Sulabh Sharma: Organisational Climate: A Conceptual , Perspective, International Journal of Management, IT & Engineering, Vol 7, Issue 8, August 2017,p279.

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير - ولاية جيجل -

كما عرف بأنه: " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل بالمنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة. كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".¹

في حين يعرفه الكبيسي بأنه: " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة".²

وكتعريف إجرائي للمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والسمات الخاصة بالإدارة المحلية (البلدية) محل الدراسة متمثلة في طبيعة الإتصال، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة حيث تؤثر هذه الخصائص في سلوك الموظفين وتتبعكس إيجابا أو سلبا على أدائهم داخل البلدية. حيث كلما كان المناخ السائد ايجابيا ارتفع مستوى أداء الموظفين والعكس صحيح إذا كان المناخ السائد سلبيا.

2- تعريف الأداء الوظيفي:

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الأليكو) على أنه: " الفعل الإيجابي النشيط لإكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية".³

كما يعرف أيضا على أنه: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".⁴

في حين يرى محمد أنور سلطان أن: "الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁵

¹ محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 332

² عامر بن خضير الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، دار الشرق، الدوحة، 1998، ص75

³ مروة حسين علي: العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2017، ص99.

⁴ عبد البارى إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15

⁵ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 219.

وكتعريف إجرائي للأداء الوظيفي بأنه كل جهد عضلي أو فكري يقوم به الموظف داخل الإدارة المحلية (البلدية)، حيث يعمل على تنفيذ المهام والمسؤوليات المسندة إليه لبلوغ الأهداف التي سطرتها البلدية.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1- دراسة فداء ناصر، حازم مجارسة(2020): أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية حيث سعى البحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي القيادة الحوافز المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 24). أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التدريب) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (المشاركة في اتخاذ القرار التكنولوجيا) على أداء العاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول (القيادة التدريب، أداء العاملين) تعزى إلى المسمى الوظيفي¹.

2- علي بن سعيد بن راشد بن عبد الله العبري(2021): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الإتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة صدفية من مجتمع الدراسة. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). تكوّنت عينة الدراسة من 217 فرداً من الموظفين الإداريين. أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي، بجميع أبعاده حيث جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود

¹ فداء ناصر، حازم مجارسة: أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد42، العدد06، 2020.

أثر لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين، كما أن هناك أثر للتدريب المستخدم على أداء العاملين في الجامعة، نمط الإتصالات يؤثر في العمل إيجابياً على أداء العاملين¹.

المبحث الثاني: الجانب الميداني للدراسة

في هذا المبحث تعرضنا لمطلبين أساسيين للدراسة الميدانية حيث اشتمل المطلب الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة في حين اشتمل المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم النتيجة العامة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المطلب نوضح المنهجية المعتمدة في دراستنا الزاهنة انطلاقاً من المنهج المستخدم، مجالات الدراسة، نوع العينة المستخدمة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة)، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: المنهج المستخدم: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي: "لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها"².

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظف الجزائري في الإدارة المحلية والوصول إلى نتائج كمية وكيفية.

ثانياً: مجالات الدراسة:

المجال المكاني: بلدية الطاهير - ولاية جيجل -

المجال الزمني: من 20 سبتمبر إلى 08 نوفمبر 2023

¹ علي بن سعيد بن راشد بن عبد الله العبري: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2021.

² جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 135.

المجال البشري: موظفي وموظفات بلدية الطاهير - ولاية جيجل-

ثالثا: عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 100 مفردة وهي تمثل ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة الأصلي المقدر عددهم بـ 1000 موظف دائم ومتعاقد (بدوام جزئي ودوام كلي). تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

رابعا - أدوات جمع البيانات:**1- الملاحظة:**

وقد استخدمنا الملاحظة أثناء قيامنا بالعمل الميداني في البلدية، وعند توزيع الإستمارات على الموظفين كانت الملاحظات التلقائية والمقصودة حيث تم استخلاص النتائج التالية:

- حركية كبيرة جدا في البلدية من طرف المواطنين في مختلف المديريات والمصالح خاصة شبك الحالة المدنية وشباك رخصة السياقة حيث يعرفان اكتظاظا على مدار الساعة.
- قرب المصالح الإدارية من بعضها البعض مما سهل انتقال الموظفين والمواطنين على حد سواء.
- وجود فئة لا بأس بها من الموظفين الشباب وهذا يعكس توجه الدولة الجزائرية لتشجيع الإدارة المحلية.
- عدم التزام بعض الموظفين بالوقت خاصة رؤساء المصالح والمكاتب حيث كنا نضطر في بعض الأحيان للإنتظار ما يقارب الساعة إلى الساعة ونصف حتى نستطيع مقابلتهم.
- كثرة تجمعات الموظفين في الأروقة والأحاديث الجانبية مع بعضهم البعض وعند طرحنا لهذه الظاهرة مع أحد رؤساء المصالح أخبرنا أنه ما دامت الموظفين تقمن بالمهام الموكلة لهن في الوقت اللازم فهو لا يتدخل في فيما يفعلن.

2- المقابلة: وقد استخدمنا المقابلة كمرجعية للصياغة الأحسن للإستمارة من خلال حذف أسئلة

وإضافة أخرى. واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة الحرة بإجراء مقابلات مع كل من:

- **الأمين العام للبلدية بالنيابة:** فهو مدير البناء والتعمير ويشغل في نفس الوقت الأمين العام بالنيابة حيث تم تعيينه نظرا لترقية الأمين العام السابق، وعدم تعيين أمين عام جديد وقد أعطى لنا الموافقة للقيام بالبحث الميداني واتصل بالمدراء ورؤساء المصالح ليسهلوا لنا البحث ويزودونا بالمعطيات التي نحتاجها.
- **مدير الوسائل العامة:** قام بمراجعة الإستمارة التجريبية وقدم لنا معطيات هامة حول موضوع الدراسة.

- **رئيس مصلحة تسيير المستخدمين:** كان متعاوننا معنا لحد بعيد وأمدنا بالعدد الحقيقي للموظفين بين دائم ومتعاقد (متعاقد بدوائم كلي وجزئي). كما قام بمراجعة الإستمارة التجريبية وقدم لنا ملاحظات هامة ساعدتنا في إجراء تعديلات على الإستمارة بما يتوافق والواقع العملي للبلدية.

- **الموظفين:** اعتمدنا على المقابلة الحرة خاصة مع العنصر النسوي باعتبارهن يشكلن الحلقة الأكبر في البلدية. قمنا بالتعريف بأنفسنا والهدف من الدراسة ولأمانة العلمية كن متعاونات معنا وقدمن الكثير من المعلومات حول سير عمل المديريات أو المصالح أو المكاتب التي يعملن فيها.

3-الإستمارة: تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسلمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ،و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق".¹ تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة في بناء الاستمارة حيث يقوم الباحث بتحديد الأسئلة مسبقا في حين تكون مهمة المبحوث ملء الإستمارة حسب وجهة نظره. احتوت الإستمارة على 24 سؤالا موزعة على ثلاث محاور بعد التأكد من صلاحية صدقها وثباتها.

- **المحور الأول:** نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية، وقد تضمنت 08 عبارات.

- **المحور الثاني:** المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية، وتضمنت 08 عبارات.

- **المحور الثالث:** الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية، وتضمنت 08 عبارات.

أ- **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الإستمارة ظاهريا تم عرضها على مجموعة من أهل الإختصاص، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بنود الإستمارة.

ب- **قياس ثبات الإستمارة:** حيث تم حساب معامل الثبات لكل من مقياس علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين من الدراسة الاستطلاعية حيث تم توزيع الإستمارة على 30 موظف في الإدارة المحلية الجزائرية بطريقة عشوائية باستخدام طريقة الإتساق الداخلي. كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مساوية لـ 0.872 وهي مؤشر على ثبات الإستمارة وقابليتها للتطبيق.

¹ فيروز زرارقة وآخرون: في منهجية البحث الاجتماعي، ط1 ، مكتبة اقرأ للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص104.

خامسا: الأساليب الإحصائية: تم تفريغ بيانات الإستمارة المستوفية لغايات البحث في الحاسب الآلي والهدف من ذلك تحليلها وتفسيرها عن طريق مجموعة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط Pearson، معامل ألفا كرونباخ.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

في هذا المطلب تم عرض النتائج المتوصل إليها في جداول وتفسيرها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (01): البيانات الشخصية

البند	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	10
	أنثى	90	90
المستوى التعليمي	متوسط	04	04
	ثانوي	06	06
	تقني سامي	28	28
	جامعي	55	55
	مهندس	04	04
	دراسات عليا (ماجستير -دكتوراه)	03	03
السن	30 -20	03	3
	40-31	65	65
	50-41	26	26
	51 فأكثر	06	06
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	32	32
	9-5	24	24
	14-10	18	18
	19-15	5	5
	20 سنة فأكثر	21	21

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال القراءة الكمية للجدول رقم (01) يتضح ارتفاع نسبة الإناث المقدرة بـ 90 % في حين تقدر نسبة الذكور بـ 10% وترجع زيادة نسبة الإناث إلى أنهن أكثر حظا في الفوز بمناصب عمل في إطار عقود الإدماج السابقة، فقد كن الأكثر تقبلا لفكرة العمل المؤقت أو العمل في إطار عقود الإدماج بغض النظر عن الأجر الذي سيتقاضينه والمنصب الذي سيشغلنه، وقد حظين بمناصب دائمة بعد عملية الإدماج

التي تمت في السنتين الأخيرتين، وقد صرح لنا رئيس مصلحة المستخدمين أنه تم إدماج أكثر من 600 موظف وموظفة، في حين كانت فئة الذكور الأقل تقبلا لفكرة العمل في إطار عقود الإدماج وإن وجدت فبنسب قليلة. أما المستوى التعليمي فطغى عليه طابع الشهادات الجامعية بنسبة 55% يليه ما نسبته 28% تقني سامي من المتخرجين من المعاهد ومراكز التكوين المهني، وهي من المستويات التعليمية التي لا تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية لأداء المهام لكنها في نفس الوقت تطلبها الجماعات الإقليمية، في حين يمثل المستوى الثانوي بنسبة 06 % يليه المستوى المتوسط بنسبة 04 % وتبرز قلة توظيف هذه الفئة إلى عدم وجود مناصب تتناسب والمهام المطلوبة. أما توزيع مفردات العينة من حيث السن جاءت الفئة العمرية من 31-40 هي الأعلى بنسبة 65% حيث تعرف بأنها طاقات شابة ذات كفاءة علمية وتقنية، ثم تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 26% والتي يطلق عليها علماء التنظيم مرحلة الإنجاز والاستقلالية، فسنها ساعدها على اكتساب مهارات وتنفيذ المهام بالكفاءة المرجوة. وتمثل الخبرة العملية أقل من 5 سنوات هي الأعلى نسبة بـ 32 % تليها فئة 20 سنة خبرة فأكثر بنسبة 21% حيث تساهم هذه الفئة في تقديم إضافات جديدة نتيجة الخبرات التي اكتسبتها عبر السنين.

اختبار فرضيات الدراسة: لإختبار فرضيات الدراسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون من أجل الكشف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وتحديد قوتها.

الجدول رقم(02): اختبار صحة فرضية الدراسة نحو نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الرتبة
01	عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين تتصف بالسرعة	3.72	74.4	6
02	يتم الإعتماد على وسائل الإتصال الحديثة لنقل المعلومات والقرارات	3.24	64.8	8
03	عملية الإتصال داخل البلدية تجرى في كل الإتجاهات (صاعدة- نازلة-أفقية)	3.87	77.4	5
04	تعمل البلدية على إزالة كل العقبات التي تواجه عملية التواصل بين مختلف المصالح	3.26	65.2	7
05	أقوم بالتعاون مع زملائي لإنجاز المهام	4.27	85.4	2

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

06	لدي كل الإمكانيات لتحمل أعباء العمل	3.92	78.4	4
07	أعمل بجد على تحسين الأداء الذي أقدمه	4.31	86.2	1
08	أمتلك القدرة والمهارة على مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل.	4.10	82	3
المجموع الكلي للمتوسط الحسابي		3,8362		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (02) الذي يكشف عن إجابات المبحوثين على بنود المحور الأول من الإستمارة والتي مفادها: "توجد علاقة طردية بين نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية". حيث جاءت العبارتان (07) و(05) مقاربتان من حيث عمل الموظفين بجد على تحسين الأداء الذي يقدمونه وكذا التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام بنسبة تقدر بـ 85.4 % و 86.2 % على التوالي فعند مقابلي لبعض الموظفين أكد على أنهم يعملون بكل جهد للرفع من الأداء خاصة وأنه تم إدماجهم في مناصب دائمة، وأصبح مستقرات وظيفيا فضلا عن السعي لنيل ثقة المسؤول المباشر وذلك بهدف الحصول على علامات تنقيط مرضية. أما التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام ففي مقابلي مع الموظفين صرح بأنهم يقمن بالتغطية عن الزملاء عند الغياب أو المرض أو كثرة الأعباء، وهذا لضمان السير الحسن لعمل البلدية باعتبارها تعرف حركية دائمة على مدار الأسبوع، في حين جاءت العبارة (08) عن امتلاك القدرة والمهارة على مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل بنسبة 82 % ومتوسط حسابي 4.10 فالخبرات التي اكتسبها الموظفون عبر سنوات العمل تجعلهم يضعون حلولاً للمشاكل التي تظهر. أما فيما يخص العبارة (06) من حيث لدي كل الإمكانيات لتحمل أعباء العمل بنسبة 78.4 % ومتوسط 3.92 وهذا يعود حسب الموظفين إلى عمل الإدارة العليا على توفير الظروف المادية (أجهزة الكمبيوتر، الهاتف الطابعة، الأنترنت)، كما لا يمكن إغفال مهارات الموظف التي اكتسبها في الوظيفة، لتأتي العبارة (03) حول عملية الإتصال داخل البلدية تجرى في كل الإتجاهات (صاعدة-نازلة- أفقية) بنسبة 77.4 % ومتوسط حسابي 3.87 فالإتصال يعد بمثابة الدورة الدموية بالنسبة للجسم بحيث لا يمكن لأي تنظيم تجاهله سواء كان تنظيم صغير أو كبير فكل تنظيم بحاجة ماسة لوجود اتصال فعال داخل هيكله، وهذا ما تقوم به البلدية لضمان تدفق المعلومات المتعلقة بالعمل في المكان والوقت المناسبين. أما العبارة رقم (01) من حيث عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين تتصف بالسرعة بنسبة 74.4 % ومتوسط حسابي 3.72، فمن خلال دراستنا لاحظنا قرب المديرين والمصالح والمكاتب من بعضها البعض وبالتالي فالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين يتم بالسرعة المرغوبة. أما العبارة (04) تعمل البلدية على إزالة كل العقبات التي تواجه عملية التواصل بين مختلف

المصالح فجاءت بنسبة 65.2 % ويمتوسط حسابي 3.26 فبلدية الطاهير تعتبر من أكبر بلديات الولاية من حيث الكثافة السكانية وتعرف ازدهارا على مدار الأيام فحتى يتم السير الحسن للعمل لابد من تحسين عملية التواصل بين مختلف المديريات والمصالح والمكاتب، في حين جاءت في المراتب الأخيرة العبارة رقم (02) من حيث يتم الاعتماد على وسائل الإتصال الحديثة لنقل المعلومات والقرارات وقد لاحظنا استخدام الموظفين لأجهزة الإتصال الحديثة من الهاتف الثابت إلى النقال، وقد صرح لنا أحد رؤساء المصالح أنه يعتمد أيضا على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع الموظفين في المديريات والمكاتب الأخرى.

الجدول رقم(03): يبين نتيجة تطبيق معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الأداء الوظيفي	نمط الإتصال	
0.343	1	نمط الاتصال
1	0.343	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson يساوي 0.343 وهي قيمة موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية. مما يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على توجد علاقة طردية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الجدول رقم(04): اختبار صحة فرضية الدراسة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الرتبة
09	يهتم المسؤولون في البلدية بالإقتراحات التي يقدمها الموظفون	2.99	59.8	6
10	أمتلك السلطة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.86	57.2	7
11	يحرص الرؤساء على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	2.75	55	8
12	يتم اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء في الوقت المناسب	3.06	61.2	5
13	أعمل على الالتزام بقوانين العمل	4.27	85.4	2
14	أعمل على بذل كل الجهود لإنجاز الأعمال في وقتها	4.38	87.6	1

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

15	أتحكم بسهولة في الأعمال المسندة إلي	4.08	81.6	3
16	أعمل على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل	4.07	81.4	4
المجموع الكلي للمتوسط الحسابي		3.5575		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (04) والمتعلقة بإجابات المبحوثين على بنود المحور الثاني من الإستمارة والتي مفادها: "توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية" حيث جاءت العبارة رقم (14) من حيث العمل على بذل كل الجهود لإنجاز الأعمال في وقتها بنسبة 87.6 % ومتوسط حسابي 4.38 فكثرة المترددين على البلدية للحصول على الخدمة أو طلب تفعيل المشاريع التنموية يحتم على الموظفين إنجاز المهام في الوقت المحدد نظرا للصلاحيات المرتبطة بوظيفتهم (النظافة العمومية، الصفقات العمومية، البناء والتعمير، الصرف الصحي البرامج التنموية... إلخ)، في حين جاءت العبارة رقم (13) أعمل على الالتزام بقوانين العمل بنسبة 85.4 % ومتوسط حسابي 4.27 فالبلدية على غرار المؤسسات الحكومية الأخرى لديها قانون داخلي يجب التقيد به وهذا ما يقوم به الموظفون لتجنب العقوبات. أما العبارتان (15) و(16) فجاءتا متقاربتان من حيث التحكم بسهولة في الأعمال المسندة إلى الموظفين، وكذا العمل على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل وذلك بنسبة 81.6 % و 81.4 % على التوالي فوضع الموظف المناسب في المكان المناسب هو التصريح الذي قابلتنا به العديد من الموظفين فتخصصهن الجامعي يتساوى مع المنصب المسند إليهن فضلا عن الخبرة المكتسبة من سنوات العمل. أما الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل فقد كانت لنا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حيث صرح لنا أن الموظفين يمضون محاضر الدخول والخروج صباحا ومساء في مكتبه وعند سؤالنا عن الغيابات هل هي كثيرة أم قليلة؟ ومدى التزام الموظفين بالوقت الرسمي للعمل، فصرح بالالتزام معظم الموظفين بأوقات العمل خوفا من اقتطاع الأجر ونقطة المردودية كما أن هناك حالات لخروج الموظفين قبل الوقت لكن بعد أخذ الإذن منه، في حين جاءت العبارة (12) يتم اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء في الوقت المناسب بنسبة 61.2 % ومتوسط حسابي 3.06 فلضمان السير الحسن لهياكل البلدية يعمل المسؤولون على الإسراع في اتخاذ القرارات في الوقت المطلوب. أما العبارة (09) من حيث اهتمام المسؤولين في البلدية بالاقترحات التي يقدمها الموظفون بنسبة 59.8 % وبمتوسط حسابي 2.99 باعتبار الموظفين هم الأكثر اتصالا بجمهور الخدمة فهم الأكثر اطلاعا على الصعوبات التي تظهر في بيئة العمل، في حين جاءت العبارة رقم (10) من حيث امتلاك السلطة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 57.2 % وبمتوسط حسابي 2.86 فكل موظف له مهام محددة وأن القرارات التي يتخذها هو المسؤول عنها، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (11)

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

عن مدى حرص الرؤساء على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة 55 % ومتوسط حسابي 2.75 فحسب ما صرحت لنا به بعض الموظفات بأنهن الحلقة الأهم في البلدية وعليه يقوم المسؤول في المديرية أو المصلحة أو المكتب الذي يعملن فيه بإشراكهن في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(05): يبين نتيجة تطبيق معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الأداء الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0.216	1	المشاركة في اتخاذ القرارات
1	0.216	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson يساوي 0.216 وهي قيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية. مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة بين اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الجدول رقم(06): اختبار صحة فرضية الدراسة نحو الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الرتبة
17	أُتلقى الشكر والإطراء من طرف الرئيس عند انتقائي للعمل	2.65	53	6
18	ينتاسب الأجر الذي أتحصل عليه مع ما أبذله من جهود	2.46	49.2	7
19	تعمل البلدية على تكريم الموظفين المجتهدين	1.97	39.4	8
20	تتم عملية الترقية وفق معايير موضوعية وعادلة	2.85	57	5
21	يتم إعلامنا بنتائج تقييم الأداء	3.74	74.8	1
22	أُقبل نتائج تقييم الأداء والتزم بها	3.46	69.2	2
23	التقييم المستمر للموظفين يعمل على تحسين أدائهم	3.43	68.6	3
24	نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي	2.94	58.8	4
المجموع الكلي للمتوسط الحسابي		2,9375		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (06) والمتعلقة بإجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث من الإستمارة والتي مفادها: "توجد علاقة طردية بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية"، فقد جاءت العبارة (21) من حيث إعلامنا بنتائج تقييم الأداء بنسبة 74.8 % ومتوسط حسابي 3.74 وقد صرح لنا رئيس مصلحة المستخدمين أنه بعد وضع نقاط التقييم (بطاقة تقييم علامة المردودية) يتم إعلام الموظفين وجعلهم يطلعون عليها ثم الإمضاء عليها، وبعد ذلك حقا من حقوقهم وفي حالة عدم رضا الموظف عن النقطة يقدم طعنا في مدة لا تتجاوز 15 يوما، في حين جاءت العبارتين (22) و(23) متقاربتان والمتعلقة بتقبل نتائج تقييم الأداء والالتزام بها، وكذا التقييم المستمر للموظفين يعمل على تحسين أدائهم وذلك بنسبة 69.2 % و 68.6 % على التوالي، وقد صرح لنا رئيس المصلحة أنه يعطي نفس العلامات لمعظم الموظفين وأن النقطة تنخفض في حالات الغياب أو عدم القيام بما هو مطلوب منهم، وهذا ما يعمل على التقييم المستمر حيث يعتبر بمثابة منبه لتجاوز الأخطاء السابقة. أما العبارة رقم (24) حول اعتبار نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي فجاءت بنسبة 58.8 % فحسب تصريحات بعض الموظفين فهن يتحصلن على تقييم عادل، في حين جاءت العبارة رقم (20) حول عملية الترقية وفق معايير موضوعية وعادلة فبنسبة 57% حيث صرح لنا رئيس مصلحة المستخدمين أنه يتم الاعتماد على معيار الأقدمية لتجنب التحيز والمحاباة، كما أن الوظيفة العمومية حسبه قامت بفتح مسابقات الترقية بعد سنوات من تجميدها بناء على تعليمات رئيس الجمهورية وممن يستوفون شرط الأقدمية. أما العبارة (17) ألتقى الشكر والإطراء من طرف الرئيس عند اتقاني للعمل بنسبة 53 % ومتوسط حسابي 2.65 وهذا يظهر حسب الموظفين في العلامة المقبولة لنقطة للتقييم، في حين جاءت العبارة (18) عن مدى تناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع ما أبذله من جهود فبنسبة 49.2 % ومتوسط حسابي 2.46، حيث يرى بعض الموظفون أن هناك أعباء كثيرة في العمل، وأن ما يقدمونه من مجهودات لا يتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه ولا يلبي متطلبات المعيشة المرتفعة، لتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19) حيث تعمل البلدية على تكريم الموظفين المجتهدين بنسبة 39.4 % ومتوسط حسابي 1.97 فالبلدية ليس لديها ثقافة التكريم حسب تصريحات العديد من الموظفين.

الجدول رقم(07): يبين نتيجة تطبيق معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الأداء الوظيفي	الحوافز	
0.679	1	الحوافز

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

الأداء الوظيفي	0.679	1
----------------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson يساوي 0.679 وهي قيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية. مما يعني قبول الفرضية الثالثة التي تنص على علاقة طردية بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

في سياق تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على موظفي الإدارة المحلية (البلدية) ومعرفة مدى تحقق الفرضيات الثلاث والتي أثبتت صحتها، وعليه من خلال الصدق الإمبريقي توجد علاقة طردية ضعيفة بين نمط الإتصال والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية. كما أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية، ووجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

الجدول رقم (08): يبين نتيجة تطبيق معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

	المناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي
المناخ التنظيمي	1	0.634
الأداء الوظيفي	0.634	1

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج spss

قدر معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson بين متغير المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين بـ 0.634 وهي قيمة موجبة، وعليه نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي هناك علاقة طردية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة المحلية.

ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها كالتالي:

- تشترك دراستنا الحالية مع دراسة فداء ناصر، حازم مجارسة في متغيرات الدراسة، في المنهج المتبع (المنهج الوصفي التحليلي). في نوعية العينة (عينة عشوائية)، في بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة. وقد

توصلت الدراسة السابقة إلى وجود ارتباط ضعيف للمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين (0.169) وهذا ما تعززت به دراستنا في الجزء المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي (وجود ارتباط ضعيف جدا للمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين (0.216)

- تتنافى دراسة فداء ناصر، حازم مجارسة مع دراستنا الحالية في الظروف الزمانية (تاريخ إجراء البحث) والمكانية (مكان إجراء البحث).

- تشترك دراستنا الحالية مع دراسة علي بن سعيد بن راشد بن عبدالله العبري في متغيرات الدراسة، في المنهج المتبع (المنهج الوصفي التحليلي)، وتتفق أيضا في نتائج الدراسة حيث توصلت دراسة العبري إلى أن نمط الاتصالات يؤثر في العمل إيجابا على أداء العاملين وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

- وتختلف دراسة العبري عن دراستنا الحالية في الظروف الزمانية (تاريخ إجراء البحث) والمكانية (مكان إجراء البحث) إضافة إلى نوع العينة (عينة صدفية).

الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل التنظيم وهو يعكس الجو السائد داخلها، وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الراهنة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وقد عالجت هذه الدراسة قضايا هامة ترتبط بموضوع البحث والحاجة إلى خلق مناخ تنظيمي سليم يسهم في الرفع من أداء الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل لأنه في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي إيجابي سوف تظهر حالات التراخي وتذمر الموظفين وضعف الأداء المقدم. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات وهي:

- الإهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي والعمل على تحسينه نظرا لتأثيره الكبير على أداء موظفي الجماعات المحلية.

- الوقوف على العناصر التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى موظفي الجماعات المحلية ووضع خطوات للتغلب عليها أو التقليل منها.

- إشراك موظفي الجماعات المحلية أكثر في عملية اتخاذ القرار وجعلها نوع من الثقافة التي تتبناها الإدارة العليا وتطبقها على أرض الواقع. إضافة إلى منح الثقة للموظفين بتفويض السلطات لهم حسب مراكزهم واختصاصاتهم.

- عقد دورات تكوينية دورية للتحسين المستمر لأداء موظفي الجماعات المحلية وزيادة مهاراتهم الوظيفية.

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -ولاية جيجل-

- الإهتمام بالجانب المهني والاجتماعي لموظفي الجماعات المحلية خاصة مع ارتفاع تكاليف المعيشة وذلك بتحسين نظام الأجور، والرفع من علاوة المردودية.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية أو الخاصة ذات الطابع الصناعي والإقتصادي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- جابر عبد الحميد جابر، كاظم أحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 2- زراقة فيروز وآخرون: في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، مكتبة اقرأ للنشر والتوزيع، قسنطينة 2007، الجزائر.
- 3- درة عبد الباري ابراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
- 4- عبد الله الهادي عبد الصمد: تحديث المناخ التنظيمي، جامعة اليرموك، إربد ، الأردن، 1989.
- 5- الكبيسي عامر بن خضير: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، دار الشرق، الدوحة، 1998
- 6- علي مروة حسين: العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 7- الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، دار النورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005
- 8- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004
- 9- ببيضون محمد: معجم الطلاب الوسيط(فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 2008

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- العبري علي بن سعيد بن راشد بن عبد الله: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2021.

ثالثا: المقالات

- 1- ملعب سليمة: علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 18، 2018.
- 2- ناصر فداء، مجارسه حازم: أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم القانونية والإقتصادية، المجلد 42، العدد 06، 2020.
- 3- Madhukar Vikas. Sharma Sulabh: Organisational Climate: A Conceptual Perspective. International Journal of Management, IT & Engineering, Vol 7 Issue 8, August 2017.