

## المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-

أ/ فريد راهم  
جامعة تبسة

### الملخص:

لكل منظمة مناخ تنظيمي سائد يميزها عن غيرها من المنظمات، وهو ظاهرة معقدة ورغم غموضه فقد نجحت الدراسات منذ منتصف ستينات القرن العشرين كشف هذا التعقيد واللبس بتعاريف وأساليب قياس خاصة به. وهذه الدراسة مساهمة إضافية هدفت إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومستوى الأداء الوظيفي فيها، ومن ثمة العلاقة التي تربط المتغيرين، وقد أظهرت أن المناخ التنظيمي المدروس مغلق وله تأثير على الأداء الوظيفي فيها.

### Abstract:

Each Organization Has Prevailing Organizational Climate That Distinguishes It From Other Organizations. This Latter Is A Complex Phenomenon, Which Despite Its Ambiguity, The Studies Since The Mid-Sixties Of The Twentieth Century Succeeded To Reveal This Complexity And Confusion To The Definition And Measurement Of Organizational Climate.

This Study Is Additional Contribution Aimed To Identify The Pattern Of The Organizational Climate In The Organizations Of Algeria, And Level Of Job Performance, And To Recognize The Relationship Between Two Variables. Have Shown That The Organizational Climate In This Study Is Closed And It Has Impact On Job Performance.

## المقدمة:

ينظر للمنظمات اليوم على أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، حيث اتجهت الأنظار نحو المورد البشري وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها. إن وجود الأفراد ضمن تلك المنظمات يفرز أنماطا من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعاليتها، كما أن توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، التي يجب أن تتوافق مع أهداف العاملين، يحتاج من الإدارة توفير مناخ مشجع على العمل وبيئة تنظيمية مناسبة بحيث يدرك العاملون فيها إيجابياتها؛ فالمناخ التنظيمي يعتبر حلقة الربط بين الإدارة والعاملين، إذ أن فهم ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل تلك المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

## مشكلة الدراسة:

يقضي العامل جزءا كبيرا من حياته في المؤسسة التي يعمل بها في مناخ تنظيمي سائد يمثل سمة أساسية للمنظمة، لانعكاساته على نفسية العاملين وعلى علاقتهم مع بعضهم ومع إدارتهم ومن ثمة على أدائهم؛ فقد أكدت الاتجاهات الحديثة أن العامل إذا شعر بالطمأنينة والثقة في إطار المناخ التنظيمي الذي يعيش فيه يحقق إنتاجا أوفر وأفضل وبالتالي تزداد قدراته على التكيف والرضا عن العمل.

انطلاقا من الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في دعم سلوك العاملين التنظيمي بما يساعد على تحقيق أداء مرتفع، وحاجة المؤسسات الجزائرية لمناخ تنظيمي مشجع على الأداء الوظيفي العالي في بيئة تنافسية، تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والراضية عن عملها ومؤسستها أهم ميزة تنافسية على الإطلاق، تتمحور مشكلة هذا البحث في محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل هناك تأثير لنمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

## فرضيات الدراسة:

لوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- H<sub>1</sub>: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

2- H<sub>2</sub>: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات في المؤسسة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

3-3H: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العلاقات والاتصال في المؤسسة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

4-4H: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العوائد والحوافز في المؤسسة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

5-5H: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين محور المناخ التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- لدور المناخ التنظيمي الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات؛

- لأهمية الدراسة لصانعي القرار في المؤسسة المنجمية على معالجة أسباب القصور في بعض جوانب المناخ التنظيمي فيها والعمل على تحسينه وتطويره، ومن ثمة رفع مستوى الأداء الوظيفي فيها، وتحقيق أهدافها.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً، مفهوم المناخ التنظيمي:

إن استعمال مصطلح المناخ التنظيمي بشكل عام يعد تعبيراً مجازياً؛ فالمناخ بالمعنى الشائع مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أشهر السنة أو فصولها المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى تأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية. أما مصطلح المناخ التنظيمي فيقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، يعود استخدام مصطلح المناخ، في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، للمرة الأولى إلى مقالة لوين، ليبيت ووايت الموسومة: " نماذج للسلوك العدائي في المناخات الاجتماعية المنشئة تجريبياً"، عام 1939. ركز المقال على إنشاء مناخات اجتماعية تجريبياً على مجموعة من المراهقين. ولكن فشل الباحثون في تقديم إطار مفاهيمي أو أسلوب قياس للمناخ التنظيمي. وأكد المقال بشكل رئيسي على العلاقة بين الأنماط القيادية وما يسمى بالمناخ الاجتماعي<sup>(1)</sup>. وذكر مرة أخرى المناخ في مقال فليشمان عام 1953، أوضح في هذا البحث تطوير اتجاهات القيادة وانعكاساتها من خلال قياس مستويات

سلوكية، كما ناقش "مناخ القيادة" كمفهوم ولكنه لم يوضح مفهوم المناخ بشكل مفصل.<sup>(2)</sup> عرف المناخ تعريفاً شاملاً بواسطة أرجيريس 1958، في محاولة لتشخيص حركية (ديناميات) الجماعة في أحد البنوك مقدماً بذلك مفهوماً للمناخ التنظيمي، في تلك الورقة حدد المناخ في مصطلحات: السياسة التنظيمية الرسمية، احتياجات العاملين والقيم.<sup>(3)</sup> وقد أفرزت هذه الورقة غموضاً شائعاً بين الثقافة والمناخ التنظيمي الذي استمر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين في مجال الدراسات التنظيمية.

فتح كتاب ماكجريجور الشهير "الجانب الإنساني في المؤسسات" 1960 أفاقاً جديدة في العلوم الإدارية، فقد قدم مفاهيم رائدة عديدة في علم النفس الصناعي والتنظيمي من خلال المقارنة بين الأساليب الإدارية التقليدية أو نظرية (X)، وأساليب الإدماج بين أهداف الفرد والمنظمة أو نظرية (Y). وقد بحث في هذا الكتاب بشيء من التفصيل مفهوم المناخ الإداري، وناقش بأن المناخ يتحدد بالمقام الأول من خلال الافتراضات الإدارية والعلاقة بين المديرين ومرؤوسيه.<sup>(4)</sup> ولم يبرز ماكجريجور في إطاره المفاهيمي أي تقنية لقياس المناخ. كما أن الذي يقاس بواسطة الافتراضات هي الثقافة وليس المناخ الذي يعتمد على الإدراكات. وفي منتصف الستينيات من القرن العشرين تم مناقشة مفهوم المناخ التنظيمي صراحة لأول مرة في الأعمال البحثية الواسعة لكل من ليتوين وسترنجر، اللذين قدما إطاراً مفاهيمياً شاملاً للمناخ التنظيمي. وتتابع بعد ذلك الأعمال البحثية. ومع ذلك، فإن نظرية المناخ نمت ببطء، على الرغم من الجهود الكبيرة لتوضيح المفهوم.

وتتدرج دراسات (تصورات) المناخ التنظيمي تحت مدرستين هما:<sup>(5)</sup>

- مدرسة علم النفس الجاشطالتي (Gestalt): التي تركز فقط على حقيقة أن الناس يتصرفون وفقاً لكيفية إدراكهم لبيئة عملهم،

- المدرسة الوظيفية: التي تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته ومساهمته في تشكيل المناخ التنظيمي.

وتكمن أهمية هاتين المدرستين في كونهما ساهمتا في أغلب الأبحاث التي تتعامل مع المناخ التنظيمي في المنظمات، رغم أن تلك الدراسات لا تشير إليه دائماً صراحة.

أفرزت البحوث المتنوعة في مجال المناخ التنظيمي تعريفات عدة، تصفه بطرق مختلفة ومتعددة وفقاً لاختلاف الجوانب والتوجهات النظرية لأصحاب هذه البحوث. يعرف فورهان وجلمر المناخ التنظيمي، بأنه: مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة والتي قد تكون ناتجة عن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها، والتي تميز المنظمة

عن باقي المنظمات؛ مستقرة نسبياً عبر الزمن؛ تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة.<sup>(6)</sup>

وعرف كل من لتوين وسترنجر المناخ التنظيمي، بأنه: مجموعة الخصائص القابلة للقياس، التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.<sup>(7)</sup>

ويعرف هيلرجل وسلوك المناخ التنظيمي كالآتي: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الرموز والصفات التي يمكن أن تدرك أو تفهم حيال منظمة معينة و/أو الأنظمة الفرعية لهذه المنظمة، والتي تتبثق من الطريقة التي تتعامل فيها المنظمة و/أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها.<sup>(8)</sup>

المناخ التنظيمي له وجود في كل جماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. وعليه، يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص والمواصفات التي تميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات. ويعكس المناخ التنظيمي الطرائق الفكرية التي يصف بها الأفراد هذا المناخ، كما يعكس الإدراك المشترك الذي يملكه الأفراد حول الأشياء الفعلية في المنظمة، مثل السياسات التنظيمية والأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة. ويبدو أن تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المناخ التنظيمي مرده حادثة هذا المفهوم في العلوم الإنسانية. غير أن هذا الاختلاف ليس اختلافاً جوهرياً، وإنما يرجع لتعدد المتغيرات التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ورغم ذلك فهناك اتفاقاً بأن المناخ التنظيمي هو نتاج للتفاعل الاجتماعي والعلاقات داخل المنظمة.

### ثالثاً، مجالات قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وأيضاً إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، ومن خلال أنماطه.

#### 1) أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك خلافات واسعة بشأن أي الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي، وترجع هذه الاختلافات في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها وحسب المقاييس والمداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي (موضوعية أو نوعية)، الأمر الذي جعل من الصعب التوصل إلى أبعاد محددة وعمامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي المتوافقة مع هذا البحث فيما يلي:

1-1. بعد الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة، الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة،

يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد والوقت والتكاليف، لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن الهيكل التنظيمي وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل وتجديد الخطط المعتمدة لإنهاء الأعمال، ويتعلق بطبيعة الأعمال أيضا نوعية هذه الأعمال، وهل هي أعمالا روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة تتيح التجريب والتفكير على تنمية الإبداع وإثارة التحدي.<sup>(9)</sup>

1-2. بعد النمط القيادة واتخاذ القرارات: إن لنمط القيادة التي يعمل النظام ضمن أطرها تأثيرا على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياستها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، بناء على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية للمناخ التنظيمي.<sup>(10)</sup>

1-3. بعد العلاقات والاتصالات: يعتمد التفاعل الإنساني في المنظمة على ديناميكية الجماعة من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة، والتفاعل بين الجانب الفني، المتمثل في العمل وخطواته وأساليبه وإجراءاته وتقنياته ومختلف التكنولوجيا المستخدمة فيه، والجانب الإنساني، المتمثل في دوافع الأفراد وعلاقتهم وأهدافهم وقيمهم ومختلف العناصر المؤثرة في سلوكهم؛ فكلما كان هذا التفاعل إيجابيا كان ذلك في صالح الطرفين: المنظمة والأفراد.

1-4. بعد الحوافز والعوائد: إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقية، العقوبات، التدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>(11)</sup>

## (2) أنواع المناخ التنظيمي:

أدى استخدام أدوات قياس المناخ التنظيمي إلى محاولات من الباحثين لتصنيف المناخ التنظيمي إلى عدة أنماط. فقد أظهرت نتائج دراسة [هال] المقارنة، التي أجراها لتحديد درجة التطابق بين إستبانه [هالين وكرافت] لقياس المناخ التنظيمي ونموذج [ليكرت] لتصنيف المناخ التنظيمي، وجود

علاقة ايجابية معنوية بين الأداتين،<sup>(12)</sup> فقد أشار هالبين وكرافت إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف والمغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبين وكرافت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي موضحة كما يلي:<sup>(13)</sup>

2-1. المناخ المفتوح: يحقق مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أفقياً وعمودياً، وهو يتميز بارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ انخفاض العائق؛ متوسط الألفة؛ متوسط الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.

2-2. مناخ الإدارة الذاتية: يحقق حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ويتميز بارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ انخفاض العائق؛ متوسط الألفة؛ ارتفاع الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.

2-3. المناخ الموجه: تتعدم فيه العلاقات الشخصية وتهمل فيه حاجات العاملين ويتميز بارتفاع الروح المعنوية؛ انخفاض الانفصال؛ ارتفاع العائق؛ انخفاض الألفة؛ متوسط الانعزالية؛ انخفاض الاعتبارية؛ ارتفاع الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.

2-4. المناخ العائلي: يشبع حاجات العاملين ويتميز بمتوسط الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ انخفاض العائق؛ ارتفاع الألفة؛ انخفاض الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ انخفاض التأكيد على الإنتاج.

2-5. المناخ الأبوي: يسيطر القائد على جميع القرارات ولا يسمح بالمشاركة ويتميز بانخفاض الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ انخفاض العائق؛ انخفاض الألفة؛ انخفاض الانعزالية؛ ارتفاع الاعتبارية؛ متوسط الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.

2-6. المناخ المغلق: ويتميز هذا المناخ ب: انخفاض الروح المعنوية؛ ارتفاع الانفصال؛ ارتفاع العائق؛ متوسط الألفة؛ ارتفاع الانعزالية؛ انخفاض الاعتبارية؛ انخفاض الدفع؛ ارتفاع التأكيد على الإنتاج.

مما سبق يمكن أن يلاحظ المرء أن الأنماط المناخية المختلفة تتبع نمط القيادة السائد في المنظمة. كما يمكن ملاحظة مدى الارتباط الوثيق بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا لا بد من التأكيد على أن المناخ التنظيمي ما هو إلا انعكاساً للفلسفة الإدارية وتطويرها عبر المراحل المختلفة لتطور الفكر التنظيمي، كما أن طبيعة عمل المنظمة له أثر على المناخ التنظيمي السائد كأن تكون منظمة خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية، مدنية أو عسكرية، وبالتالي فإن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها.

### ثالثاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تعتمد ثروة المنظمات على مقدار معرفة ومهارات مواردها البشرية. ولهذا، فإنه من الطبيعي أن تولي المنظمات اهتماماً خاصاً بقيمة رأس مالها الفكري استجابة للتغيرات البيئية الجديدة، إذ أن مجالات التطوير التنظيمي التي تتجاهل تنمية رأس مالها الفكري لن تحقق الأهداف المرجوة منها وسيظل نجاح تلك المحاولات رهناً بقدرة المنظمة على تنمية جدارة العاملين التي تمثل الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من طرف العامل الكفاء تدريباً. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه إنشاء علاقة عادلة بينهما.<sup>(14)</sup>

يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه ما تم تحقيقه، من خلال المهام والواجبات الموكلة للفرد في المؤسسات محل الدراسة والمكونة لمتطلبات وظيفته ولمسؤولياته الوظيفية، والتي تتحدد عن طريق الانضباط في العمل، الاهتمام وإتقانه العمل، المشاركة والتعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً، منهجية الدراسة

1- **عينة الدراسة:** تم تحديد العينة العشوائية من شركة مناجم الفوسفات وتحديدًا من المركب المنجمي بجبل العنق ببئر العاتر ولاية تبسة ويبلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1136 يعملون في المنجم من حجم المجتمع الكلي 1261. ونظراً لحجم المجتمع، فقد قام الباحث بتوزيع 260 استمارة على عينة منتقاة بطريقة عشوائية أي بنسبة 22.88% من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات استطاع الباحث توزيع الاستمارات على جميع أفراد الدراسة وتم استعادة 131 استمارة أي بنسبة 50.4% واستبعد منه 31 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وعليه، أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 100 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي أن نسبة الاستجابة 38.5%. ونسبة الاستمارات الصالحة إلى المجتمع الكلي هي 8.8% وإلى المجتمع المتواجد وقت الدراسة 7.93%، وهي نسبة مقبولة لأنها أكبر من 3% الحد الأدنى المسموح به.

2- **متغيرات الدراسة الأساسية:** تتكون متغيرات الدراسة من أربع أبعاد تقيس نمط المناخ التنظيمي السائد، وثلاثة أبعاد تقيس مستوى الأداء البشري. وقد تم استخدام مقياس [ليكرت] المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات السابقة بحيث تم إعطاء 5 علامات للاختيار موافق



جدا؛ إعطاء 4 علامات للاختيار موافق؛ إعطاء 3 علامات للاختيار غير متأكد؛ إعطاء 2 علامات للاختيار غير موافق؛ إعطاء علامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقا. وقد استنتجت العبارة السلبية التالية: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 12، 13 بحيث عكست ترحيحها فأعطيت 5 علامات للاختيار غير موافق إطلاقا، و 4 علامات للاختيار غير موافق، وعلمتان للعبارة موافق، وعلامة واحدة للعبارة موافق جدا، و 3 علامات للعبارة غير متأكد.

كما تم اعتماد ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي هي : المناخ المفتوح، والمناخ المغلق، وبينهما يقع المناخ المحايد، والذي قد يتجه نحو الانفتاح أو الانغلاق، وهذا التقسيم ينسجم مع الواقع ومع المقياس المستخدم. ويبين الجدول التالي مدى كل نمط:

جدول رقم 1: فئات مستويات المناخ التنظيمي وفق درجة العبارة

نمط المناخ	المدى
مفتوح	من 3.68 - 5 درجة
محايد	من 2.35 - 3.67 درجة
مغلق	من 1 - 2.34 درجة

المصدر: من إعداد الباحث

3- **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم 2: معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (المناخ التنظيمي)

المحور	الأبعاد
0.55**	الهيكل التنظيمي
0.65**	اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة
0.6**	العلاقات والاتصال
0.5**	الحوافز والعوائد

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول 2 أن قيم معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن جميع أبعاد المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناءً عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات وأبعاد المحور الأول.

جدول رقم 3: معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (الأداء الوظيفي)

المحور	الأبعاد
**0.51	الانضباط في العمل
**0.61	اهتمام العامل وإتقانه لعمله
**0.63	مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول 3 أن قيم معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يفيد بأن جميع أبعاد المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات وأبعاد المحور الأول.

4، ثبات أداة الدراسة: نظراً لصعوبة إعادة تطبيق الاختبار على العينة التجريبية، لعدم إمكانية الحصول على كامل أفراد العينة مرة أخرى، لذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكان ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم 4: معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور المناخ التنظيمي	0.903
محور الأداء الوظيفي	0.840

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

وبالرجوع إلى النتائج الموضحة بالجدول 4 نجد أن المقياس يتسم بثبات مرتفع لكل الأبعاد، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي 0.903، كما بلغ 0.840 بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي.

#### ثانياً: تحديد نمط المناخ التنظيمي

سيتم تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في كل مؤسسة، فنجد الأدوات المستخدمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) T.

## جدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات (t)	المعنوية
1	الهيكل التنظيمي	2.57	0.66	16.97-	0.00
2	نمط القيادة واتخاذ القرارات	2.50	0.56	8.66-	0.00
3	العلاقات والاتصال	2.53	0.42	11.13-	0.00
4	الحوافز والعوائد	2.41	0.41	14.32-	0.00
	المقياس ككل	2.50	0.29	16.98-	0.00

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.66.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

يتضح من الجدول رقم 5 أن بعد الهيكل التنظيمي حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري يساوي 0.66، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -16.97، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو بناء المهام في التنظيم كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وقد حظي بعد العلاقات والاتصال على الترتيب الثاني لتوجهات العينة نحو محور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري قدره 0.42، حيث يقع المتوسط الحسابي في الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -11.13، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو العلاقات والاتصال كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وبالنسبة للترتيب الثالث فقد حصل بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري يساوي 0.56، والمتوسط يقع في الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي

-8.66، بمعنى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

أما بعد الحوافز والعوائد فقد حظي بالترتب الأخير بمتوسط حسابي يساوي 2.41 يقع في الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط في حدوده الدنيا للموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.41. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -14.32، مفاده وجود توجهات سلبية لأفراد العينة تجاه الحوافز والعوائد كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي.

وفيما يخص متوسط الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي فإن غالبية استجابات مجتمع الدراسة تصف المناخ التنظيمي في المؤسسة بأنه يميل للحياد القريب من الانغلاق، بمتوسط حسابي يساوي 2.50 وانحراف معياري قدره 0.29. ذلك لأن المتوسط متضمن في الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية للمحور بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -16.98، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس المناخ وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري (3) في كل الأبعاد وعلى مستوى المقياس ككل، مما يعني أن المناخ السائد في المؤسسة يتجه نحو السلب، وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات المناخ التنظيمي نجد أن المناخ العام في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في مستوى المناخ الحيادي المائل للانغلاق.

ومرد ميل نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة إلى الانغلاق، هو أن إدارة المؤسسة تفتقر للمبادئ الأساسية لتكوين وتنمية مناخ تنظيمي إيجابي، كالصدق والثقة المتبادلة بين مستويات المؤسسة، والشفافية والتشجيع على العمل والانجاز والعدالة بين أطراف العمل والمشاركة وفتح باب الحوار والاتصال العمودي والأفقي، وغيرها من السياسات التقليدية التي ما زالت تنسجم بها المؤسسات الجزائرية خاصة العامة منها.

### ثالثا: تحديد مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

الجدول أدناه يعطي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الأداء الوظيفي.

## جدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

رقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) دالة إحصائية	المعنوية
1	الانضباط في العمل	2.70	0.57	5.1-	0.00
2	اهتمام العامل وإتقانه لعمله	2.69	0.50	6.16-	0.00
3	مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	2.98	0.73	0.2-	0.83
	المقياس ككل	2.78	0.35	6.11-	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول 6 أن بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال حصل على أعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى التابعة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري مقداره 0.73، وهذا المتوسط يقع في مجال [2.60 - 3.40]، الدالة على مستوى متوسط للموافقة، وجاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه توجد توجهات حيادية (متوسطة) لأفراد العينة نحو مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال كأحد أبعاد محور الأداء الوظيفي.

وقد حظي بعد الانضباط في العمل على الترتيب الثاني في توجهات أفراد العينة نحو المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 0.57، حيث يقع المتوسط الحسابي في مجال الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -7.02، وهو ما يوضح توجهات العينة المتوسطة القريبة من الضعف نحو الانضباط في العمل.

وبالنسبة لبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله فقد حل في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري يساوي 0.50، والمتوسط يقع ضمن الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة. ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية يساوي -6.16، مما يدل على توجهات متوسطة مائلة إلى الضعف لأفراد العينة نحو اهتمام العامل وإتقانه لعمله.

وتصف غالبية استجابات عينة الدراسة متوسط الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي بأنه متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 2.78 وانحراف

معياري قدره 0.35، ذلك لأن المتوسط متضمن في الفئة [2.35 - 3.67] الدالة على مستوى متوسط للموافقة، ودلت قيمة (ت) على التوجهات السلبية لهذا البعد بمعامل أقل من القيمة الجدولية مقداره -6.11، مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس الأداء وبين المتوسط المحسوب، وهذا الفرق لصالح المتوسط النظري في كل الأبعاد، ما عدا بعدمشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال، وعلى مستوى المقياس ككل، ويدل ذلك أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة يتجه نحو السلب، وعلى الرغم أن هذا المتوسط المحسوب يتجه نحو السلب إلا أنه وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة لمستويات الأداء نجد أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة يقع في المستوى المتوسط.

**رابعاً، اختبار فرضيات الدراسة:**

سيتم محاولة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال اختبار فرضيات الدراسة

**1- علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي:** سيتم في هذا المطالب اختبار الفرضية 1H. وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين بعد الهيكل التنظيمي وبين الأداء الوظيفي وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 7: معاملات ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي الهيكل التنظيمي	بعد الانضباط في العمل	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال	محور الأداء الوظيفي
معاملات ارتباط بيرسون	-0.8	0.05	**0.72	**0.44

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول 7 أن الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وبعد الانضباط في العمل سالبا وغير دال إحصائيا، وضعيف مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وغير دال إحصائيا، وقوي مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في إنجاز الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.72 عند مستوى دلالة 5%، وأيضا ذا ارتباط موجب وأقل من المتوسط مع محور الأداء بمعامل قدره 0.44 بمستوى دلالة 5%. وبالتالي قبول الفرضية 1H.

ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي: (15)

جدول رقم 8: معامل التحديد (التفسير) لتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
الهيكل التنظيمي	0.444	0.197	0.189	0.316

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير قيمة معامل التحديد المصحح بين الهيكل التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي في الجدول 8 إلى أن قوة تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء البشري يساوي 0.189. أي أن الهيكل التنظيمي يفسر 18.9% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي.

2- علاقة نمط القيادة واتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي: سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية 2H.

جدول رقم 9: معاملات ارتباط بيرسون بين بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	بعـد الانضباط في العمل	بعـد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعـد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	محور الأداء الوظيفي
اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة	0.02-	0.17	0.05	0.12
معاملات ارتباط بيرسون				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول 9 بالنسبة لبعد بعد نمط القيادة واتخاذ القرارات أن علاقته بأبعاد الأداء البشري كلها غير دالة إحصائياً، مما يدل أن هذا البعد ليس له أي تأثير عند مستوى المعنوية الفرضي مع الأداء وأبعاده. وبالتالي رفض الفرضية 2H.

### 3- علاقة العلاقات والاتصال بالأداء الوظيفي: سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات 3H.

جدول رقم 11: معاملات ارتباط بيرسون بين العلاقات والاتصال والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	العلاقات والاتصال	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد الانضباط في العمل	الأداء الوظيفي
محور الأداء الوظيفي	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	0.62**	0.24*	معاملات ارتباط بيرسون
0.46**	0.004			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من خلال الجدول 11 أن ارتباط بعد العلاقات والاتصالات ببعد الانضباط في العمل موجبا عند مستوى دلالة 5%، وموجبا أيضا مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط متوسط قدره 0.62 عند مستوى دلالة 5%، وبالعلاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، وكان ارتباطه مع محور الأداء موجب بمعامل قدره 0.46 عند مستوى دلالة 5%. ومنه قبول الفرضية 3H. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم 12: معامل التحديد (التفسير) لتأثير العلاقات والاتصال على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
العلاقات والاتصال	0.464	0.215	0.207	0.312

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير قيم معامل التحديد المصحح بين العلاقات والاتصال ومحور الأداء الوظيفي إلى أن قوة تأثير هذا البعد قدرها 0.215، أي أنه يفسر 20.7% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي.

### 4- علاقة العوائد والحوافز بالأداء الوظيفي: سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات 4H.



## جدول رقم 13: معاملات ارتباط بيرسون بين العوائد والحوافز والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	بعد انضمام وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	بعد اهتمام وإتقانه لعمله	بعد الانضباط في العمل	الأداء الوظيفي العوائد والحوافز
محور الأداء الوظيفي	0.36**	-0.01	0.39**	معاملات ارتباط بيرسون

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بتفحص الجدول 13 يتبين أن بعد الحوافز والعوائد كان ذا علاقة ارتباط موجبة قدرها 0.39 ودالة إحصائية عند مستوى 5% مع بعد الانضباط في العمل، وبمعامل ارتباط قدره 0.30 مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بدلالة إحصائية 5%، وبعلاقة غير دالة إحصائية مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، ومع ارتباط موجب بمعامل قدره 0.36 عند مستوى دلالة 5% مع محور الأداء. وهو ما يقود إلى قبول الفرضية 4H. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

## جدول رقم 14: معامل التحديد (التفسير) لتأثير العوائد والحوافز على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
العوائد والحوافز	0.357	0.127	0.118	0.33

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

وتؤكد قيمة معامل التحديد المصحح، من خلال الجدول 14، بين بعد العوائد والحوافز والأداء الوظيفي التي تساوي 0.118 إلى أن هذا البعد يفسر 11.8 % من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي.

### 5- علاقة نمط المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي: سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات 5H.

جدول رقم 15: معاملات ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	بعد الانضباط في العمل	بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله	بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال	محور الأداء الوظيفي
معاملات ارتباط بيرسون	0.18	**0.45	**0.42	**0.60

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

بالتعمن في الجدول 15 يتبين أن هناك علاقة ارتباط خطية موجبة (طردية) ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي السائد كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله بمعامل ارتباط قدره 0.45 بمستوى دلالة عند 5%، وبارتباط متوسط أيضا مع بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.42 دال إحصائيا عند مستوى 5%، في حين نجد أن ارتباط المناخ التنظيمي ببعد الانضباط في العمل كان ضعيف وليس ذا دلالة إحصائية.

كما أن علاقة ارتباط نمط المناخ التنظيمي السائد كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين أداء عاملها موجبة (طردية) ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط قدره 0.6 عند مستوى دلالة قدره 5%. ومن ثم قبول الفرضية 5H. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 16: معامل التحديد (التفسير) لتأثير محور المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري	معامل التغير
المناخ التنظيمي	0.60	0.36	0.354	0.282	0.72

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول 16 تؤكد قيمة معامل التحديد المصحح بين محور المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي التي تساوي 0.354 إلى أن المناخ التنظيمي يفسر 35.4% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي، والتأثير الباقي إلى عوامل أخرى مهمة لم تضمن في النموذج. وتشير قيمة معامل التغير أن تحسين المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء بـ 0.72 وحدة.

من خلال ما سبق تم استنتاج أن متغيرات المتغير المستقل ( المناخ التنظيمي وأبعاده) لها تأثير ملموس على متغيرات المتغير التابع ( الأداء الوظيفي وأبعاده). وهو ما أثبتته معاملات الارتباط ودرجات التأثير المحسوبة.

### نتائج الدراسة:

من خلال المعالجات الإحصائية واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي) أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الذي يتسم بالانغلاق ومستوى أداء وظيفي متوسط في الحدود الدنيا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.6 عند مستوى دلالة 50.0، وبمعامل تفسير قدره 36.1%، ومنه يتبين أن هذه النسبة في انخفاض مستوى الأداء يعزى سببها إلى انغلاق المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة، كما تؤكد هذه النتيجة أيضاً أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، ارتفع مستوى أداء العاملين. كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية وذات دلالة إحصائية، بين نمط المناخ التنظيمي (المغلق) كما يدركه العاملون في مؤسسة الفوسفات الجزائرية وبين بعدي اهتمام العامل وإتقانه لعمله وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبعد الانضباط في العمل.

وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة وغير دال إحصائياً بين بعد الهيكل التنظيمي وبعد الانضباط في العمل، وعلاقة ارتباط ضعيفة مع بعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله وغير دال إحصائياً، ووجود علاقة ارتباط قوية بينه بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي العام بمعامل قدره 0.44 بمستوى دلالة 1%.

وقد أثبتت الدراسة بالنسبة لبعدي نمط القيادة واتخاذ القرارات أن علاقته بأبعاد الأداء الوظيفي كلها غير دالة إحصائياً مما يدل أن هذا البعد ليس له أي علاقة تذكر مع الأداء وأبعاده. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط

موجبة بين بعد العلاقات والاتصالات وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين بعد العلاقات والاتصالات وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، وعلاقة ارتباط موجبة بين هذا البعد والأداء العام بمعامل قدره 0.46 عند مستوى دلالة 5%.

وقد وضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحوافز والعوائد وكل من بعد الانضباط في العمل وبعد اهتمام العامل وإتقانه لعمله، ووجود علاقة غير دالة إحصائياً بين بعد الحوافز والعوائد بعلاقة وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، وعلاقة ارتباطه بالأداء الوظيفي العام موجبة م بمعامل قدره 0.36 عند مستوى دلالة 5%.

### التوصيات:

بما أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة حسب نتائج الدراسة الميدانية لم يرق إلى مستوى المناخ المفتوح، الذي بدوره أدى إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي فيها، وعلى تم وضع التوصيات العملية العامة لتحسين وتطوير مستوى المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

إن تحقيق أداء وظيفي مرتفع يحتاج من مديري المؤسسة، الخروج من الذهنية التقليدية للإدارة إلى مواكبة التطورات الحاصلة في علم الإدارة وبخاصة منها إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومن ثمة الإحاطة معرفياً وتطبيقياً بطرق وكيفيات تحسين المناخ التنظيمي في فيها، ولتحقيق هذه الغاية على المديرين فيها إتباع ما يلي:

- إعادة ترتيب أنظمة العمل، ووضع توصيف وظيفي يساعد العاملين على فهم واجباتهم والاضطلاع بمسؤولياتهم انطلاقاً من توزيع المسؤوليات والحقوق والواجبات بالشكل الذي يتلائم مع القدرات، الكفاءات وأيضاً الرغبات على مختلف المستويات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة المنجمية، وبشكل يسمح بتعزيز مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسة ويمنع الغموض، التضارب والارتباك والصراع فيها.
- ترسيخ ثقافة بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والتعامل معهم كشركاء في المسؤولية، بإدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق أسلوب الحوار والباب المفتوح، وتشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون.

- توزيع العوائد والحوافز بشكل عادل بين العاملين، وزيادة المخصصات منها لهم بالشكل الذي يسمح لهم بالعيش الكريم وبطريقة شفافة، باعتبارهم شركاء في تحقيق الأرباح.
- زيادة دورات التدريب والتأهيل بشكل مستمر ولكل الفئات التي يلزمها تنمية قدراتها، بشكل فردي وبشكل جماعي يزيد من أهمية العمل التشاركي من خلال فرق العمل.
- تحديد اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المنجمية من خلال استقصاء آرائهم بشكل دوري، لتشخيص نقاط الضعف في أبعاد المناخ التنظيمي والوقوف على مكامن الخلل لأجل العمل على إصلاحها والقضاء عليها وتقاديتها مستقبلاً، وأيضاً تعزيز نقاط القوة الموجودة في مناخ تلك المؤسسة.

### الهوامش:

- (1) K. Lewin, R. Lippit, And R. K. White, "Patterns Of Aggressive Behaviour In Experimentally Created 'Social Climate' ", **Journal Of Social Psychology**, Vol. 10, (1939), P. 273.
- (2) E. A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training, And Supervisory Behaviour", **Personnel Psychology**, Vol. 6, (1953), P. 206
- (3) C. Argyris , "Some Problems In Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study Of A Bank", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 2, (1958), PP. 503-505.
- (4) D. M. McGregor, **The Human Side Of Enterprise**, (New York: Mcgraw-Hill, 1960), P. 205-208.
- (5) Geneviève Roch, **Impact Du Climat Organisationnel Sur Le façonnement Des Pratiques Relationnelles De Soins Et La Satisfaction Professionnelle D'infirmières Soignantes En Milieu Hospitalier**, Ph.D, (Montréal: Université De Montréal, 2008), P.16.
- (6) Forehand, G & Gilmer, B, "Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**, 62, (1964), p, 362.
- (7) G, Litwin, & R, Stringer, "Motivation And Organization Climate", **Harvard Uni. Graduate School of Business, Division of Research**, (Boston: 1968), p. 120.
- (8) D, Hellriegel, & J, Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research And Contingencies", **Academy of Management Journal**, 17, (2), (1974), p.256.
- (9) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، (عمان: دون دار نشر، 1997)، ص.217.
- (10) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية... مفاهيم وآفاق، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999)، ص.142.

- (11) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، (الأردن: دار صفاء، 2002)، ص. 175.
- (12) Hall, John W. "A Comparison of Halpin & Croft's Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems", **Paper presented at Northeast Educational Research Association Annual Convention**, (November, 1970), p.9.
- (13) N. Mohan, J. Ashok, "Organizational Climate and Attitude of Teachers a Co-Relational Study", **European Journal of Social Sciences** – Volume 22, Number 4, (2011), p. 601.
- (14) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992)، ص. 310.
- (15) يعتبر معامل التحديد (Coefficient Of Determiation) أهم مؤشر لنموذج الانحدار ورمزه  $R^2$  ويعتبر مقياساً لجودة توفيق النموذج وكلما اقترب من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج، ويتصف معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج، ومعامل التحديد المصحح يأخذ بالاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية وقيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد، أما الخطأ المعياري التقديري فيقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وإن الحصول على قيمة صغيرة لهذا المؤشر يعني صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. انظر: سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS- الإصدار العاشر- (بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003) ص ص. 154-155.