



The impact of organizational climate on Improving job performance "A Field Study of development Funds in the Republic of Yemen"

Shukri Ahmed Ali Abdulrab Al-Abbasi^{1,*}, Zayed Naji Nasser Shawsh²

¹Department of Business Administration - Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration - Faculty of Commerce and Economics - Amran University, Amran, Yemen.

*Corresponding author: shukrialabasi@hotmail.com

Keywords

- 1. Organizational Climate
- 2. Job Performance
- 3. Development Funds

Abstract:

The study aims to identify the impact of organizational climate (organizational structure, leadership style, communication style, participation in decision-making) on improving the job performance of employees in development funds in the Republic of Yemen. It also seeks to understand the current state and practical implementation of job performance in its various dimensions within these development funds. The study population consisted of (338) male and female employees across four development funds in the Republic of Yemen. A representative sample was selected, and based on the Thompson formula, a sample size of (224) was determined, given a target population of (338), with a confidence level of (%0.99) and a standard error of (%6.3). A total of (212) questionnaires were analyzed using the statistical software programs SPSS and Amos, version 26.

The study concluded that the development funds possess a suitable organizational climate. The overall level of organizational climate within the funds under study was moderate. The dimensions of organizational climate were ranked in descending order as follows: communication style ranked first, followed by organizational structure, then leadership style, and finally participation in decision-making. The study also found that the job performance level of employees in the targeted development funds was high. The availability and achievement of job performance dimensions were ranked in descending order as follows: job commitment ranked first, followed by the quality of completed work, and finally the quantity of completed work.



أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية للصناديق التنموية بالجمهورية

اليمنية"

شكري أحمد علي عبد الرب العباسي^{1,*}, زايد ناجي ناصر شاوش²

¹قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

²قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران ، عمران ، اليمن.

*المؤلف: shukrialabasi@hotmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء الوظيفي

1. المناخ التنظيمي
3. الصناديق التنموية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية، والتعرف على واقع ممارسة الأداء الوظيفي بأبعاده في الصناديق التنموية، وتكون مجتمع الدراسة من (338) موظفًا وموظفة في أربعة صناديق تنموية بالجمهورية اليمنية، واختيرت عينة مكونة من (224) موظفًا وموظفة، وحللت الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Amos) الإصدار (26).

وتوصلت الدراسة إلى أن الصناديق التنموية تمتلك مناخاً تنظيمياً ملائماً، وأن مستوى المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية محل الدراسة كان متواسطاً، وأن مستوى تحقق أبعاد المناخ التنظيمي تدرج تنازلياً، بدءاً بنمط الاتصال، ثم الهيكل التنظيمي، ثم نمط القيادة، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، كما توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق محل الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر أبعاد الأداء بحسب مستوى التوازن والتحقق جاء مرتبًا تنازلياً، بدءاً بالالتزام الوظيفي، ثم جودة العمل المنجز، ثم كمية العمل المنجز.

المقدمة:

الإدارية ومدى مرونتها وإمكانية تطبيقها، وتكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري وتحديثه مع توفر نظم معلومات إدارية ووسائل اتصال حديثة (الصفار: 2009: 66).

وفي ضوء ذلك يُعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للعامل مما يُعد مقياساً لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر تأثيراً مباشراً على كيفية أدائهم، "ويؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي على العديد من الجوانب، مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين ويرفع من مستوى الأداء في المنظمة، كما يؤثر على الجانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين؛ نتيجة قضاء العاملين معظم أوقاتهم في العمل مما ينتج عن ذلك علاقات عمل وعلاقات شخصية على كافة المستويات الإدارية، ويُخضع هذا السلوك لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة" (الحراثة: 2011: 95).

إن من أهم عوامل نجاح أداء الموظف في العمل هو المناخ التنظيمي المحيط بالوظيفة التي يؤديها؛ إذ "يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول: إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء؛ إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من التحديات، نتيجة التغيرات البيئية، مثل: التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات، ومن الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية، ومن البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة، ومن العمل البدني إلى العمل الذهني، ومن الأوامر إلى التوجيه، ومن التخصص في العمل إلى تنوع المهارات، ومن الأداء الفردي إلى الجماعي، ومن اتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من ممارسة دورها البارز والمتميز في تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري توافر المناخ التنظيمي المدعم لذلك (مبروك: 2017: 347)، ويمكن لوظيفة تسخير الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات أن تبحث عن تنظيم التوافق بين المورد البشري والمناخ التنظيمي، فهو أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة؛ إذ يتحقق من خلاله ما يلي (المغربي: 2007: 17):

1. توفير جو العمل العام داخل المنظمة؛ إذ إن له تأثيراً كبيراً على الأفراد.

2. دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

3. تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

4. مساعدة الأفراد على فهم وتقدير العديد من النواحي المتعلقة بهم داخل المنظمة.

كما ينبغيأخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاعتبار المتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن، والعمل الجماعي والمسؤولية الجماعية، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات والسياسات والإجراءات

من التوافق مع هذه التغيرات الهيكيلية والثقافية"
(Dessler: 2003: 51)

وعرف المناخ التنظيمي "أنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي" (مرiziq: 2009: 27).

ولذلك يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، إضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية. وتعتبر الصناديق التنموية من أهم القطاعات الخدمية في الجانب التنموي للدولة؛ إذ تهتم بالموارد البشري اهتماماً كبيراً، وتمثل أحد المكونات الأساسية للبنية التحتية الوطنية، وتلعب دوراً مهماً في الجانب التنموي والخدمي، وتعد الصناديق التنموية محل الدراسة من أهم الصناديق التنموية وأكبرها من حيث ما تقدمه من خدمات ومشاريع تنموية في عموم محافظات الجمهورية دون استثناء.

1. مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية محل الدراسة (الصندوق الاجتماعي للتنمية، صندوق صيانة الطرق، صندوق تشجيع الإنتاج الزراعي والسمكي، صندوق رعاية النساء والشباب) كونها صناديق حيوية تقدم خدمات اجتماعية تنموية، وتبني قدرات الموظفين العاملين في مختلف المستويات الحكومية على مستوى الوطن؛ لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي قطاع يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد

الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد" (حمود: 2020: 166).

وتعمل الصناديق التنموية في اليمن في ظل بيئة شديدة التغيير؛ إذ يواجه اليمن تحديات جساماً في بيئه عالمية وإقليمية يكتفها عدم اليقين، ولا تزال نسبة كبيرة من سكانه البالغ عددهم أكثر من (25) مليون نسمة تعيش أحوالاً معيشية صعبة، مما يفرض تحديات تنافسية داخل الصناديق التنموية على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، وأي تأثير في عناصر البيئتين الداخلية والخارجية يؤثر بشكل طبيعي على مستوى أداء وعمل تلك الصناديق مما قد يؤثر على نسبة الأداء الوظيفي فيها.

كما أن التطور الذي يعرفه المجال الإداري يتطلب من موظفي الصناديق التنموية في اليمن جهوداً جبارة لا سيما في ظل السعي الجاد الذي تبذله الصناديق التنموية لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية، "إذا كان الأمر يتطلب كفاءة عالية في الأداء تميزها جودة المخرج، كان لزاماً وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل، أي أن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام تتأثر من جهة بالمناخ التنظيمي ومن جهة أخرى بأداء الموارد البشرية" (خالد: 2010: 17).

ومن هنا تسعى العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف وظائفها وإعطائها أبعاداً جديدة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية التي لازمت تاريخ تطور الموارد البشرية، "ومما لا شك فيه أن دور إدارة الموارد البشرية قد تغير أيضاً كي تتمكن المنظمات

في تقديم الخدمات لوحظ أن هناك تفاوتاً فيما بينها في تقديم تلك الخدمات طبقاً لقدرات العاملين فيها وبنسب متفاوتة في إنجاز المشاريع التنموية التي لها ارتباط بتقديم خدمات تنموية في المجتمع، طبقاً لبيانات التنفيذ الفعلى للحسابات الختامية لتلك الصناديق لعام 2013م، والتقارير السنوية لتلك الصناديق (التقرير السنوي للصندوق الاجتماعي: 2014م، الزراعي: 2014م، الشعـاء: 2014م، صيانة الطرق: 2014م).

ومع ذلك، لا يزال هناك قصور في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، مما انعكس على تحسين الأداء الوظيفي، وأثر في تحقيق الأهداف المطلوبة ورفع مستويات الأداء بناءً على متغيرات الأداء، ولكن من الملاحظ أن هناك مكامن ضعف تшوب الأداء الوظيفي بتلك الصناديق، حيث غابت النماذج التي تُعنى بتحسين الأداء الوظيفي فيها، وتهدف إلى تعزيز كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء، كون استخدام هذه النماذج يتطلب دراسة وتحليل احتياجات الصناديق التنموية، ثم اختيار النموذج الأنسب أو الدمج بين عدة نماذج لتحقيق أفضل النتائج بما يتاسب مع بيئة عمل تلك الصناديق في البيئة اليمنية.

ومن خلال علمنا في الاستشارات التدريبية في بعض تلك الصناديق، لاحظنا وجود ضعف في الأداء الوظيفي؛ نظراً لحداثة تأسيس وحدة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي وعدم وجود دليل ينظم سياسات وإجراءات الموارد البشرية، إضافة إلى بعض المشكلات التي يعني منها الجانب التنظيمي، سواء المتعلقة بالأداء أو عناصر المناخ التنظيمي، وهذا يتطلب من القيادة الإدارية في تلك الصناديق الاهتمام دورياً بالمورد

والجماعات داخل هذا القطاع، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر ل توفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين" (القاضي: 2015: 169).

وقد أشار (محمد، م: 2018: 130-127) إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات التنظيمية تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتتضمن الهيكل التنظيمي وأنظمة وإجراءات العمل والاتصالات الإدارية والقيادة الحكيمة والواعية، كما أن للحوافز أثراً كبيراً في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، وأخيراً تُعتبر المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي المميز لا سيما أن القرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف تلك الصناديق من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل تلك الصناديق.

وبالنظر إلى واقع المناخ التنظيمي الحالي للصناديق التنموية محل الدراسة، فقد حرص الباحثان على معرفة واقع أبعاد المناخ التنظيمي؛ نظراً لوجود ارتباط وثيق وكبير بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي؛ حيث إن من الجوانب الإيجابية التي يجب على الإدارة مراعاتها لتحسين الأداء الوظيفي العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يُمكن العاملين من أداء مهامهم برغبة وحماس، وطبقاً لما تناولته تقارير أداء تلك الصناديق في هذا الجانب بهدف تحقيق التناقض

وتتبّع منه التساؤلات الآتية:

- أ. ما واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة؟
- ب. ما واقع الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة؟
- ج. ما أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بأبعاده (جودة العمل، الالتزام الوظيفي، كمية العمل المنجز)؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- 1.3. التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة.
- 2.3. معرفة واقع وممارسة الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة.
- 3.3. معرفة أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية المناخ التنظيمي كتطبيق مهم في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ يُعد المورد القادر على تحقيق أهداف الصناديق المستهدفة، لا سيما في ظل اشتداد حدة المنافسة بين مقدمي الخدمات التنموية من هيئات ومؤسسات ووحدات محلية

البشري، سواء من الناحية المعنوية أو من الناحية المادية، وذلك بهدف القضاء على المؤثرات السلبية التي قد تطرأ على مستوى أداء العاملين، وإبراز دور ومكانة المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية محل الدراسة، والتطرق إلى الآليات المستخدمة لتنمية قدرات المورد البشري التي تهدف بالضرورة إلى تهيئة المناخ التنظيمي وتحسين الأداء.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى المناخ التنظيمي، تباينت معظم نتائجها، مما يشير إلى تباين تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء التي تتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تحبط بالمنظمة من جهة، وبخصائص الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، كما تبين غياب الدراسات المحلية -على حد علم الباحثين- التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في اليمن على المستوى المحلي، حيث لم نعثر على دراسة حول موضوعنا في المكتبات أو في قاعدة البيانات المتوفرة المحلية والعربية على الرغم من الدور المهم الذي تلعبه تلك الصناديق في الدفع بعجلة التنمية وما تمثله من رائد حيوي للاقتصاد المحلي، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر المناخ التنظيمي على تحسين أداء موظفي تلك الصناديق).

2. تساؤلات الدراسة: بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية؟

3.2.4 تقديم التوصيات التي تسهم في مساعدة صناع القرار في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة على تحسين مستوى أداء الموظفين العاملين فيها، بناءً على النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

5. حدود الدراسة: تمثل حدود الدراسة بالآتي:
1.5. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة علىتناول أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة بأبعاده (جودة العمل، الالتزام الوظيفي، كمية العمل المنجز).

2.5. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية، وهي: (الصندوق الاجتماعي للتنمية، صندوق صيانة الطرق، صندوق تشجيع الإنتاج الزراعي والسمكي، صندوق رعاية النساء والشباب).

3.5. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على (المديرين ورؤساء الوحدات والموظفين التابعين لها)، الموجودين فعلياً بإدارة الصناديق التنموية في المركز الرئيسي بصنعاء.

6. الأنماذج المعرفي للدراسة: تشير العلاقة بين متغيرات الدراسة إلى كيفية ارتباط وتأثير المتغيرات بعضها بعضًا في سياق الدراسة بناءً على نوع الدراسة وطبيعة المتغيرات، وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، والاطلاع على الدراسات، توصلنا إلى أنموذج معرفي فرضي للدراسة، يُعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين المتغيرات، وكيف أن هذا المناخ يؤثر على الأداء

والتحولات البيئية السريعة التي تفرض على أداء تلك الصناديق مواكبتها باستمرار.

و恃تمد الدراسة الحالية أهميتها من العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية)، وذلك على النحو الآتي:

1.4. الأهمية العلمية (النظرية): تبرز أهمية هذه الدراسة من النواحي العلمية في النقاط الآتية:

1.1.4. تسهم هذه الدراسة في تقديم تأصيل نظري علمي لمفاهيم المناخ التنظيمي، وتحسين أداء الموظفين والإطار المعرفي لإدارتهم وتميته.

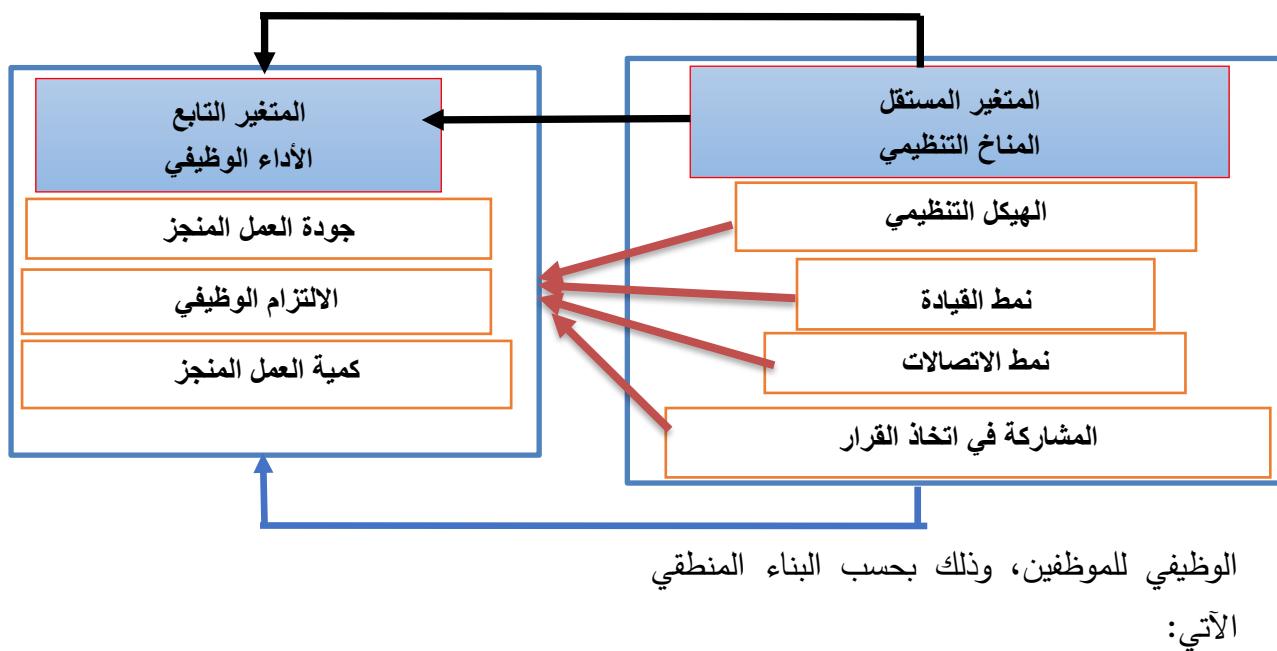
2.1.4. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة من خلال معرفة الدور والعلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة: (المناخ التنظيمي، والأداء الموظفين) مستقيمة من النظريات الحديثة في هذا الجانب.

3.1.4. تسهم هذه الدراسة في تزويد المكتبات اليمنية بوجه عام والصناديق التنموية بوجه خاص بمراجع جديد في مجال البحث العلمي وتزويدهم بالتوصيات اللازمة.

2.4. الأهمية العملية (التطبيقية): تبرز أهمية هذه الدراسة من النواحي العملية في:

1.2.4. توضيح واقع المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية كونه يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في العديد من المتغيرات الأخرى داخل تلك الصناديق المتعلقة بالمورد البشري وأهمها الأداء الوظيفي.

2.2.4. تقديم تحليل عملي لواقع أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموظفين في الصناديق التنموية، بما يمكن القيادة الإدارية من معرفة جوانب الضعف والعمل على معالجتها، وأيضاً معرفة جوانب القوة والعمل على تعزيزها.



شكل (1): هيكل الأنماذج المعرفى للدراسة وفرضياتها.المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بالعاملين، الحوافر، التكنولوجيا، الضغوط" (مهوبى: 2007: 43).

كما استندت إلى نظرية التكوين الإداري (Henri Fayol)، فقد "تشابهت الافتراضات التي استندت إليها نظرية التكوين الإداري مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني والتركيز على العمليات الداخلية للمنظمة، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفيزيولوجي للعمال كمحددات لصحة المناخ التنظيمي، إلا أنهما اختلفتا في بعض المبادئ الأخرى التي تُعطي صفات أخرى لمناخ التنظيمي كالتشجيع على المبادرة والمبادرات وغيرها من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والقواعد وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ووضع ضوابط محددة للأداء تُمكن من السيطرة على السلوك الإنساني" (عايدة: 2020: 31).

7. النظريات المفسرة لأنماذج الدراسة:

استندت الدراسة إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي تفترض أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: أن هناك فرقاً بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرة المكونة للمناخ التنظيمي؛ حيث إن طبيعة المناخ التنظيمي في أي منظمة يؤثر على العديد من المقومات الأساسية للأداء والتي منها نمط القيادة والإجراءات والهيكل التنظيمي وغيرها" (نزاري ولطرش: 2016: 119)، وقد استنتج (Likert: 1967) من خلال نموذجه "أن المدخلات التي تولد المناخ التنظيمي هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرة المكونة للمناخ التنظيمي، واعتمد على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام

وتحفز الابتكار، وتحسن أداء الموظفين وتزيد من رضاهما الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية، كما أن المناخ النفسي الإيجابي يعزز الدافع والإنتاجية، وأن المناخ الذي يركز على التوازن بين الكفاءة والإبداع والتعاون هو الأكثر تأثيراً على تحسين أداء الموظفين.

8. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي":

صيغت هذه الفرضية استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي وقفت على نتائجها المؤيدة لأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (عايدة: 2020)، ودراسة (حناشي وحيوان: 2020)، ودراسة (الأندوسى: 2019)، ودراسة (بن شلالى أحمد: 2019)، ودراسة (العید: 2015)، ودراسة (مبروك: 2017)، ودراسة (Salah & AL-Attily: 2019) (Gaunya: 2016)، وذلك على النحو الآتى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\geq \alpha$ للمناخ التنظيمي بدلالة أبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صنع واتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

وينبع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات، تختص كل واحدة منها بقياس آراء موظفي الصناديق التنموية حول بعد أو عنصر واحد من عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتى:

واستندت أيضاً إلى نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory) التي ركزت على تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وتأثير إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين المناخ التنظيمي من خلال سياسات الموارد البشرية التي تعزز من الثقة، والتواصل المفتوح، والمساواة بين الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في التأثير على أداء الموظفين، ويظهر هذا من خلال نظريات ترکز على هذه العلاقة.

وتشير نظرية (Likert's System Four Theory) إلى أن المناخ التنظيمي الذي يوفر هيكلًا واضحًا ودعماً قوياً يمكن أن يحسن أداء الموظفين بشكل كبير.

كما توضح نظرية (Litwin & Stringer) أن المناخ الذي يركز على التوازن بين الكفاءة والإبداع والتعاون هو الأكثر تأثيراً على تحسين أداء الموظفين.

يتضح مما سبق أن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده طبقاً لقدرته الفизية فقط، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط ب مجال العمل، كما ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها وما لها من أثر على تحسين أداء الموظف، وركزت أيضاً على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة، في حين اعتمدت نظريات المناخ التنظيمي المختلفة على مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة، تعزز التعاون والعدالة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنط الاتصال على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

4.8. الفرضية الفرعية الرابعة: "أثر المشاركة في صنع واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي":

صيغت هذه الفرضية استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي وقنا على بعض نتائجها المؤيدة لأثر نط الاتصال على الأداء، مثل: دراسة (الأندنوسى: 2019)، ودراسة (بن شالى: 2019)، ودراسة (العيد: 2015)، وذلك على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة في صنع واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

9. مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:
1.9. مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعرف المناخ التنظيمي أنه "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى العاملين بالمنظمة عن منظمتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم؛ لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة، وهي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكيهم" (هارون: 2019: 8).

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للصناديق التنموية، الناتجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيه، وتكون مدركة من قبل الموظفين، وتؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكيهم وأدائهم؛ إذ توفر خصائص وسمات

8.1. الفرضية الفرعية الأولى: "أثر الهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي":

صيغت هذه الفرضية استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي وقنا على بعض نتائجها المؤيدة لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (هارون: 2019)، ودراسة (الأندنوسى: 2019)، وذلك على النحو الآتي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

2.8. الفرضية الفرعية الثانية: "أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي":

صيغت هذه الفرضية استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي وقنا على بعض نتائجها المؤيدة لأثر القيادة على الأداء، مثل: دراسة (عايدة: 2020)، ودراسة (مبروك: 2017)، ودراسة (رحيمة: 2016)، وذلك على النحو الآتي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنط القيادة على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

3.8. الفرضية الفرعية الثالثة: "أثر نمط الاتصال على الأداء الوظيفي":

صيغت هذه الفرضية استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي وقنا على بعض نتائجها المؤيدة لأثر نمط الاتصال على الأداء، مثل: دراسة (حناشي وحيوان: 2020)، ودراسة (هارون: 2019)، ودراسة (محمودي: 2016)، وذلك على النحو الآتي:

تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون المعلومات" (علقي: 2000: 41). ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات الازمة لاستمرار العملية الإدارية للصناديق التنموية محل الدراسة عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجها؛ بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المستويات.

4.9. المشاركة في اتخاذ القرار: يعرف هذا البعد أنه "إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيّمها العاملون أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها" (طه: 2019: 35).

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه إتاحة الفرص للعاملين في الصناديق التنموية محل الدراسة في إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعاملين، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف تلك الصناديق وتحسين الأداء الوظيفي.

2.9. مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (عاشر: 2005: 25)، كما يُعرف أنه "ناتج الإنجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهد المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً" (ماهر: 2003: 37).

الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي السائد في تلك الصناديق على مستوى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية وعلى درجة رضاهم.

وتعُرف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي على النحو الآتي:

1.1.9. الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمنظمة الذي "يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الهيكل التنظيمي للوحدات المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة" (عايدة: 2020: 60).

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في الصناديق محل الدراسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف تلك الصناديق.

2.1.9. نمط القيادة: اختيار أسلوب "قيادي ناجح يراعي إنجاز الأعمال والرقابة ولا يهمل الجوانب الإنسانية، ويسهم في تقبل الأفراد له ودعمه" (عبد الله والحسن: 2020: 43)، وهو التعريف الذي يتبعه الباحثان في هذه الدراسة.

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه عملية تأثير تمارسها قيادة الصناديق التنموية محل الدراسة على المرؤوسيين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة؛ بحيث تختلف طريقة تأثيرها باختلاف المسيرين وتبعاً لفلسفتهم القيادية ومدى تشجيعهم لأنتباعهم ل القيام بأدائهم على أفضل وجه ممكن.

3.1.9. نمط الاتصالات: يُعرف أنه "نقل واستقبال المعلومات من شخص لأخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة"، كما يُعرف أنه "عملية

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه مدى التزام الموظفين العاملين بالصناديق التموية بمواعيد العمل وتوقياته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح تلك الصناديق، وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

3.2.9. كمية العمل المنجز: هو "مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من العمل في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز" (النميان: 2003)، وتمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهد المبذولة من قبل العاملين مقدرة بوحدة زمنية محددة في وقت معين.

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الصناديق التموية محل الدراسة في ظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وإمكاناته.

10. الدراسات السابقة:

سنستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالدراسة الحالية ومتغيراتها، التي تناولت المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

1.10. الدراسات المحلية:

1.1.10. دراسة (الذباني: 2024) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، والتعرف على واقع أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، واتباعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في (475) عنصراً

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه الجهد والمخرج النهائي الذي يبذله الموظفون العاملون بالصناديق التموية محل الدراسة للقيام بالمهام التي أُسندت إليهم الخاصة بمتطلبات وظيفتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة نتيجة ما يمتلكونه من قدرات ومهارات ومدى إدراكهم لطبيعة دور الوظائف التي يؤدونها.

وُثُّر الأبعاد المكونة للأداء الوظيفي على النحو الآتي:

1.2.9. جودة العمل المنجز: تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدير للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يمكن من إتقان عمله، وعلى هذا الأساس فإن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز؛ لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية واحتياجات الأفراد، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغّل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوّاراً مهمّاً فيها أيضاً (أبو جليدة: 2018).

ويُعرفه الباحثان إجرائياً أنه مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والإمكانات المتاحة في الصناديق التموية.

2.2.9. الالتزام الوظيفي: هو "مجموعة قواعد رسمية تؤطر وتلزم العاملين بتصرفات محددة تتسم مع قوانين وسياسات وأهداف المنظمة التي يعلمون بها، وتحدد ما هو مسموح وغير مسموح به من سلوك وظيفي، وبما يعطي انطباعاً ودللاً ذات صبغة أو ميزة خاصة بتلك المنظمة" (أبو جليدة، 2018: 13).

القنصلية والمغتربين، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة مكونة من (63) موظفاً اختبروا بطريقة أسلوب المسح الشامل، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع المناخ التنظيمي في الدائرة القنصلية بوزارة الخارجية مرتفع، وأن أداء العاملين أيضاً مرتفع، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين بالدائرة القنصلية بوزارة الخارجية.

3.1.10 دراسة (المقولي: 2020) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر - اليمن - صنعاء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة الثورة للصحافة، من خلال معرفة المناخ التنظيمي ببعديه (الهيكل التنظيمي، المشاركة في صناعة القرارات) وأثره على الأداء الوظيفي بأبعاده (سرعة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء، جودة الأداء)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر والبالغ عددهم (1025) موظفاً، وكان عدد الموظفين الحاضرين (520)، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (221) موظفاً، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك اثراً ذا دلالة إحصائية لمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي، وأن أجزاء كثيرة من الوحدات الإدارية تعمل خارج إطار الهيكل التنظيمي ومن ثم فإن العمل التنظيمي والعملية الإدارية داخل المؤسسة لم يُمارس على وفق هيكل تنظيمي عند إصدار قراراتها، وأن

في الوظائف القيادية والإشرافية في ثلاثة شركات في قطاع الاتصالات اليمنية، اختيرت بطريقة أسلوب الحصر الشامل، وحللت (389) استبانة باستخدام برنامجي (SPSS) و(AMOS) الإصدار 26، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي جاءت مرتبة تنازلياً، بدءاً بنمط الاتصال، ثم نمط القيادة، ثم الهيكل التنظيمي، ثم تنمية الموارد البشرية، ثم إجراءات العمل، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً، وأن مستوى تحقق أبعاد الرضا الوظيفي تدرج تنازلياً، بدءاً ببيئة العمل، ثم تحقيق الذات، ثم الحوافز، ثم الترقية، ثم الأجر والرواتب، وأن مستوى أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر أبعاد أداء العاملين جاء مرتبًا تنازلياً بدءاً ببعد إدراك العامل لدوره الوظيفي، ثم القدرات والخصائص الفردية، ثم الجهد المبذول في العمل.

3.1.10 دراسة (المضواحي: 2023) بعنوان: "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بوزارة الخارجية اليمنية: دراسة حالة الدائرة القنصلية والمغتربين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الدائرة القنصلية والمغتربين بوزارة الخارجية، والتعرف على مستوى أداء العاملين بالدائرة القنصلية، ومعرفة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي وأداء العاملين بالدائرة القنصلية بوزارة الخارجية اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدائرة

2.10. الدراسات العربية:

2.1.10. دراسة (العبي: 2021) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حواجز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية البالغ عددهم (496) موظفاً إدارياً، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (248) موظفاً، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية كان مناخاً إيجابياً بأبعاده (الاتصالات، التدريب، حواجز العمل)، فقد جاء بدرجة عالية، وأنه ليس هناك أثر لبعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) على أداء العاملين، وأن هناك أثراً إيجابياً لكل من (الاتصالات، التدريب، حواجز العمل) على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.

2.2.10. دراسة (عايدة: 2020) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، والتعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد ودوره في رفع معدلات الأداء، واتبعت المنهج الوصفي الوثائقى، وذلك لجمع معلومات ومعارف عن موضوع الدراسة وتفسير الفرضيات في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وتوصلت

جميع الاستحداثات والتوسعات الإدارية عشوائية وتصدر بصورة ارتجالية، وأن أغلب التعيينات والقرارات الصادرة في المؤسسة لا تعتمد على أي معايير للبناء التنظيمي.

4.1.10. دراسة (حميد: 2015) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية باليمن: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، مشاركة العاملين، طبيعة العمل، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الأجهزة الرقابية باليمن، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (225) موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الهيئة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة، وأن هناك مستوى جيداً جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى إلى النوع والمؤهل العلمي.

4.2.10 دراسة (بن شلالى، أحمد: 2019) بعنوان: "دور المناخ التنظيمى في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفي للعاملين، واتبعت المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بطريقة مسحية شملت مديرى ورؤساء المصالح للمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من (25) مديرًا ورئيسًا، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن لمناخ التنظيمى بأبعاده (الهيكل التنظيمى، الاتصال، المشاركة فى اتخاذ القرار) دوراً كبيراً في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

5.2.10 دراسة (الأندنوسى: 2019) بعنوان: "المناخ التنظيمى وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمى في أبعاده (الهيكل التنظيمى، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة فى اتخاذ القرار، نظم إجراءات العمل، التكنولوجيا)، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمى المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، واتبعت المنهج الوصفي للطالبات بجامعة أم القرى، واتبعت المنهج الوصفي للموظفات المسئيات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة مكونة من (509) موظفات اخترن بطريقة الحصر الشامل،

إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة ذات أثر لأبعاد المناخ التنظيمى (نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمى، الحوافر) على الأداء الوظيفي، فكلما كان نمط القيادة ديمقراطياً مرتباً زادت معدلات الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل، وأن التحفيز يثير الدافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل.

3.2.10 دراسة (حناشي، وحيون: 2020) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية-INERGA".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفي لمعرفة واقع هذا الأخير على مستوى المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية مع تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمى (الهيكل التنظيمى، الاتصالات، نظام الحوافر، والتكنولوجيا)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداتين هما المقابلة والملاحظة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة تأثير بين عناصر المناخ التنظيمى والأداء الوظيفي؛ حيث إن توفير ميزة العمل الجماعي والحوافر يساعد كثيراً في رفع وتحسين مستوى الأداء، وأن بعد الاتصالات له تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وأن للحوافر دوراً فعالاً ما يدفع بالعامل إلى تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة.

الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء توسيطًا جزئياً.

7.2.10. دراسة بوخروبة، أسماء (2018) بعنوان: "دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وصف وتحليل مكونات المناخ التنظيمي واكتشاف مدى تأثيره على الأداء الوظيفي، والتعرف على الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وأهم طرق التقييم المستخدمة فيه، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الدائمين بولاية الجزائر البالغ عددهم (1072) موظفًا موزعين على مختلف الرتب والمصالح الإدارية، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (300) موظف، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن الأداء الوظيفي يتأثر بالمناخ التنظيمي، فالعلاقة بينهما طردية؛ بحيث كلما كان المناخ التنظيمي محفزاً للعمل أدى ذلك إلى تقديم أداء أفضل والعكس، وأن الأداء الوظيفي للموظفين في إدارة الولاية يتأثر بمتغيرات عديدة، أبرزها: الحواجز والتدريب والمشاركة، وأن هناك علاقة تأثير وتأثير ذات بعد سلبي بين مكونات المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، المشاركة، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي.

8.2.10. دراسة (جيلاوي: 2018) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلوzonية بغريدة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلوzonية بغريدة، والتعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، واتبعت المنهج

وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء جاءت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلاب بجامعة أم القرى، على مستوى الأبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا)، وعلى مستوى الدرجة الكلية لمناخ التنظيمي، وأنه ليس هناك علاقة ارتباطية على مستوى بعدي (نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات).

6.2.10. دراسة (محمد، مبارك: 2018) بعنوان: "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا) والأداء الوظيفي بأبعاده (حجم العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، واختبار الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في تفسير هذه العلاقة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة مكونة من (300) موظف، اختبروا بأسلوب الحصر الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والأداء من خلال (الالتزام المستمر)، وأن

نسبةً، وأن مستوى توافر أبعاد الحوافز والنمط القيادي واتخاذ القرارات كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً جوهرية في معظم المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي طبقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وأن هناك علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل من ناحية، وبين الفعالية التنظيمية (كمؤشر للتطور التنظيمي) والأداء الوظيفي من ناحية أخرى.

10.2.10. دراسة (محمودي: 2016) بعنوان: **"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، التكنولوجيا) السائد في مؤسسة التربية عبد الحميد بن باديس على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة التعليم المتوسط في بلدية خطوطي سد الجير، وبلغ عدد أفراد المجتمع (30) أستاداً، وأخذت العينة بأسلوب الحصر الشامل، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصال) ومتغير الأداء الوظيفي، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتواافق مع استراتيجية وأهداف المؤسسة التربوية، وأن هناك توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية والنتائج المقدرة العالية للأستاذة على إنجاز أعمالهم بدقة وبسرعة مناسبة.

الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين بالمؤسسة البالغ عددهم (650) عاملاً، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (80) عاملاً، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الأنابيب الحلزونية كان مناخاً مقبولاً، حيث جاءت معظم المتطلبات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول، وأنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة الأنابيب الحلزونية.

9.2.10. دراسة (مبروك: 2017) بعنوان: **"المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، أنماط القيادة)، والفعالية التنظيمية (كمؤشر للتطور التنظيمي) عن طريق أربعة مداخل (الأهداف، العمليات، العلاقات الإنسانية، موارد النظام) كأحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي (حصيلة الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي) ودرجة توافر تلك المتغيرات في بلديات منطقة الرياض، ومدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، وبين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، واتبعت أسلوب الدراسة المكتبي وأسلوب الدراسة الميداني باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الموجهة من خلال تطبيقات جوجل Google Apps، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر بعد الاتصالات كان مرتفعاً

المدرسة من موظفي شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانىء، وأخذت عينة عشوائية مكونة من (56) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، طبيعة العمل، نمط الاتصال، مشاركة الموظف) وأداء الموارد البشرية.

عنوان: 3.3.10(Yee Poh Li) دراسة (2017):

"The Impact Of Org Anisational Climate On Employee Performance In A Malaysian Cobalt".

تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استشارات ماليزية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استشارات ماليزية، وتحديد العلاقات بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركات الاستشارية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (45) فرداً، وكانت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذه الدراسة لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف.

4.10. التعقيب على الدراسات السابقة والتجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، سواءً مؤسسات تعليمية أو اقتصادية أو غيرها، ولا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة في الصناديق التنموية ولا سيما في البيئة اليمنية، وتمثل أهمية الدراسة الحالية في الإسهام في سد الفجوة

3.10. الدراسات الأجنبية:

1.3.10 دراسة (Lashari: 2019)، بعنوان:

"The Role of Organizational Climate on Employee Performance an Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan".

دور المناخ التنظيمي في أداء الموظف: دراسة تجريبية للمستشفيات الحكومية في لاهور، باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات الحكومية في لاهور، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في مستشفيات لاهور، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، وزوّدت (200) استبانة، استعيد منها (170) استبانة خضعت للتحليل، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والمناخ المبتكر والمناخ التعاوني مع أداء الموظف.

2.3.10 دراسة (Salah & Al-Attili: 2019)، بعنوان:

The Impact of Organizational Climate on "the Performance of Human Resources: A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports".

تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية عن العاملين في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانىء".

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات وجود تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، طبيعة العمل، نمط الاتصال، مشاركة الموظف) على أداء الموارد البشرية في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانىء في الأردن، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

يتبع من الجدول (1) الذي أعد على وفق الأدبيات المتعلقة بالدراسات والأبحاث السابقة اختلاف أبعاد المناخ التنظيمي، وذلك نتيجة لاختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي من منظمة إلى أخرى فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة.

واعتمدت الدراسة على أبعاد المناخ التنظيمي التي تتسمج مع أهدافها ومتغيراتها بما يتنقق مع الوضع الحالي للصناديق التنموية في اليمن، وهي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار)، كما في الجدول (1).

جدول (1): نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي التي تناولتها الدراسات السابقة بحسب تسلسلها الزمني *:

المؤلفون	السنة	النوع	الكلمة	العنوان	النوع أو الدراسة
	العبري (2021)		✓	✓	-
زينب وفاطمة (2021)			✓	✓	✓
عايدة (2020)			✓	✓	-
حناشي وحيوان (2020)			-	✓	
عبد الله والحسن (2020)			✓	-	-
بن شلالي، أحمد (2019)			✓	✓	-
هارون (2019)			✓	✓	-
الأندنوسي (2019)			✓	✓	✓
محمد، م (2018)			-	✓	✓
مبروك (2017)			✓	✓	-
رحيمة (2016)			✓	✓	✓
محمودي (2016)			✓	-	✓
العيدي (2015)			✓	✓	-
الجوري (2015)			-	✓	✓
الدرع (2015)			✓	✓	-
Salah et Al-Attili (2019)					
(2017) Yee Poh Li					

البحثية الموجودة في الدراسات السابقة من خلال معرفة الدور والعلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية)، مستقيمة من النظريات الحديثة في هذا الجانب، ومن ثم فإن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية؛ حيث إنه لم يجرتناول المناخ التنظيمي مع الأداء الوظيفي خصوصاً في قطاع خدمي، مثل: الصناديق التنموية في اليمن.

11. أبعاد متغيرات الدراسة:

1.11. أبعاد المناخ التنظيمي:

-	-	-	✓	Gaunya (2016)
13	15	7	13	الإجمالي

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

واعتمدت الدراسة على محددات الأداء التي تتسمج مع أهدافها ومتغيراتها، بما يتنقق مع الوضع الحالي للصناديق التنموية محل الدراسة، وهي: (جودة العمل، الالتزام الوظيفي، كمية العمل المنجز)، كما في الجدول (2).

11. أبعاد الأداء الوظيفي:

يبين الجدول (2) الذي أعد على وفق الأدبيات المتعلقة بالدراسات والأبحاث السابقة أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول (2): نماذج وأبعاد الأداء الوظيفي التي تناولتها الدراسات السابقة بحسب تسلسلها الزمني *:

النوع	العنوان	المؤلف	النموذج أو الدراسة
✓	✓	✓	الدراسة الحالية
-	-	✓	حسن (2022م)
✓	✓	-	النادي (2021م)
✓	-	✓	هنا (2020م)
✓	✓	-	سعيد (2019م)
✓	✓	✓	أبو جليدة (2018م)
✓	-	✓	محمد، م (2018م)
✓	✓	✓	بوديرة وبوزردم (2017م)
✓	-	✓	معزوز (2016م)
✓	✓	-	صابر (2016م)
✓	-	✓	(2019) Hashim
✓	✓	-	Abu Hantash (2019)
✓	✓	✓	(2015) Kepha, A. O
11	7	8	الإجمالي

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

التحليلي كونه الأنسب للدراسة، ويعرفه المشهداً (2019: 123) أنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر

12. منهج الدراسة:

يُعد منهج الدراسة الإطار الناظم للعمل البحثي الذي يوضح الطريق الذي سيسير عليه الباحث من أجل الوصول إلى هدفه النهائي المتمثل بإثبات أو نفي فرضياته البحثية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي

متغيرات الدراسة، وبناء مؤشرات قياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وشملت المصادر الثانوية للدراسة الكتب والرسائل العلمية والدوريات والمجلات العلمية ذات العلاقة، فضلاً عن الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى المقالات والتقارير العلمية وموقع الإنترن特.

2.12. مجتمع الدراسة وعيتها:

2.12.1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وموظفات الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية الذين يعملون في المراكز الرئيسية بسمى (مدير تنفيذي، مدير إدارة، رئيس وحدة، رئيس قسم، ضابط استشاري، موظف إداري) في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية (الصندوق الاجتماعي للتنمية، صندوق صيانة الطرق، صندوق دعم وتشجيع الإنتاج الزراعي والسمكي، صندوق رعاية النساء والشباب)، وتمثلت وحدة المعاينة بموظفي تلك الصناديق الذين وصل عددهم إلى (338) موظفاً وموظفة (بالاطلاع على البيانات الفعلية من الإدارات المختصة بالصناديق).

بحسب معادلة (ثامبسون)، حيث بلغت (224) مفردة عند مستوى ثقة (0.99%) وخطأ معياري (6.3%).

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

$$N = \text{حجم المجتمع}$$

التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات"، فهو يصف متغيرات الدراسة، ومن ثم يدرس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وذلك بهدف التحقق من أن نتائج هذا التأثير يدعم التوقعات النظرية في العلاقة بين متغيرات الدراسة والتوصيل إلى فهم أفضل للتأثير الموجود بين هذه المتغيرات ومدى التحليل والربط والنفسير فيما بينها، للوصول إلى استنتاجات يمكن البناء عليها بالتوصيات والمقترنات للصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة.

1.12. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة على نوعين من المصادر، هما:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة عن موضوع الدراسة، بهدف كشف العلاقة والتأثير بين المتغيرات الواردة فيها بأبعادها المختلفة.

أ. المصادر الثانية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي جمعت لبناء الإطار النظري للدراسة، وبناء النموذج الافتراضي، وتكوين معرفة حول

2.2.12. عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع الدراسة، ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، لجأ الباحثان إلى مسح العينة كجزء من مجتمع الدراسة، ولكي تعمم النتائج لا بد من تمثيل جميع أفراد مجتمع الدراسة في العينة، وكلما كان التمثيل ناجحًا كانت النتائج أقرب للدقة والموضوعية والتعيم (Sekaran: 2019)، ونظراً لعدم الوصول إلى حجم المجتمع اخترت عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ولما كان المجتمع المستهدف بالدراسة (338) طبقاً للحد الأدنى المناسب لحجم العينة حدّدت عينة الدراسة

= نسبة الخطأ، حيث وزعت الاستبانة على أفراد العينة يدوياً وإلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات (212) استيانة بنسبة (%95).
وبلغت نسبة العينة (63%) من مجتمع الدراسة، كما في الجدول (3).

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينتها *:						
نسبة العينة من مجتمع الدراسة	نسبة الاسترداد	عدم استجابة	الاستمارات المسترددة	الاستبانات الموزعة	مجتمع الدراسة	الجهة/ الصندوق
%62	%93	5	68	73	110	الصندوق الاجتماعي للتنمية 1
%62	%93	5	71	76	115	صندوق صيانة الطرق 2
%67	%100	0	38	38	57	صندوق تشجيع الإنتاج الزراعي والسمكي 3
%62.5	%95	2	35	37	56	صندوق رعاية النشاء والشباب والرياضة 4
%63	%95	12	212	224	338	الإجمالي

*المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة والبيانات الفعلية من الإدارات المختصة بالصناديق.

الجزء الثاني: يتضمن المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"، ويحتوي على (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ويحوي الأداء الوظيفي (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

وزعت (224) استيانة لعدم استجابة بعض من قيادة الصناديق في توزيع الاستيانة على مجتمع الدراسة، واسترداد منها (212) استيانة، واستبعد منها (12) استيانة لعدم صلاحيتها للتحليل؛ لأن فيها نقصاً في الاستجابة أو أن الاستجابات غير منطقية وعشوانية، وحللت (212) استيانة، وستقاس جميع فقرات متغيرات الدراسة طبقاً لمقياس "Likert" السباعي كونه يقدم (7) خيارات مختلفة للإجابة تتعلق بالموافقة كي يستطيع المستجيبون الإجابة بدون حيرة طبقاً لمحاور متغيرات الدراسة التي تضمنتها الاستيانة.

3.12. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استيانة صممها الباحثان بالاعتماد على مراجعة الأدب النظري المرتبط بـ(المناخ التنظيمي، تحسين الأداء الوظيفي)، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستيانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وأخذت للتعديل والتحسين والتطوير، لكي تتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستيانة من جزأين:

الجزء الأول: متغيرات تتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (مكان العمل، النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسئول الوظيفي، وسنوات الخدمة)، ويكون من (6) متغيرات.

يرونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة، وأخذ الباحثان باللاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

بـ. الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة: للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقها ميدانياً أجرى الباحثان التحليل العاملی التوكیدی (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية، وهذا القياس يُعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكالية؛ "إذ يهدف التحليل العاملی التوكیدی إلى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المجتمعة عنه، وبالتالي تأكيد العلاقة بين الأبعاد والفرقـات وأن الفـرات لا تتجه إلى كل الأبعـاد، وهذا يضمن تمثـيل كل بـعد بعدد واضح ومناسب من الفـرات غير المقـاسة" (الحسـنـاوي: 2015: 176)، وقد اعتمد في تطبيق التحليل العاملی التوكیدی على البرنامج الإحصائي (Amos 26).

4.12. التحليل الإحصائي: حللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و(AMOS) النسخة 26.

وعولجت القيم المفقودة وقيمت بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكـارات، النـسب المـئـوية، المـتوـسط الحـاسـبـي، الانحراف المعياري، الأـهمـيـة النـسـبـيـة)، كما استخدمـت الأسـالـيب الاستـدلـالـيـة التـالـيـة: (اخـتـبارـ التـاـخـلـ الخـطـيـ المـشـترـكـ، صـدـقـ القـارـبـ، الثـبـاتـ المـرـكـبـ وـالـاتـسـاقـ الدـاخـلـيـ، مـتوـسطـ التـبـانـيـ المـفسـرـ، صـدـقـ التـماـيـزـ، معـامـلـ التـحـدـيد~ R^2 ـ)، تـحلـيلـ العـاملـيـ التـوكـيـديـ، معـامـلـ التـحدـيدـ، المسـارـ، اـختـبارـ آـنـوـفاـ لـلـتـبـانـ).

1.4.12. صدق أداة الدراسة وثباتها:

أـ. صـدـقـ المـحتـوىـ (الـصـدـقـ الـظـاهـريـ): بعد بناء الاستبانة عرضت على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية؛ إذ طلبـ البـاحـثـانـ مـنـهـمـ إـبـادـهـ آـرـائـهـ فـيـ مـدـىـ وـضـوحـ الـفـراتـ، وـمـدـىـ سـلـامـتـهاـ الـلغـويـةـ، وـأـنـتـمـائـهـ لـلـمـجـالـ الـذـيـ تـتـنـمـيـ إـلـيـهـ، ثـمـ إـبـادـهـ الرـأـيـ فـيـماـ لـلـمـجـالـ الـذـيـ تـتـنـمـيـ إـلـيـهـ، ثـمـ إـبـادـهـ الرـأـيـ فـيـماـ

جدول (4): الثبات والصدق لأداة الدراسة *:

البيان	متغيرات الدراسة وأبعادها	معامل ألفا كرونباخ (Cronba Alpha)	الثبات المركب (CR)	متوسط التبـانـيـ المـفسـرـ (AVE)
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	0.746	0.828	0.658
	القيادة	0.827		
	نمط الاتصال	0.809		
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.782		
الأداء الوظيفي	جودة العمل المنجز	0.770	0.847	0.614
	الالتزام الوظيفي	0.724		
	كمية العمل المنجز	0.731		

* المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).

يعني أن هناك تقارباً كبيراً بين أبعاد المتغيرات، وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل تفسر أكثر من (50%) من التباين في مؤشراتها، كما أنه يدل أيضاً على أن نسبة الباقي قليلة، وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.

1. التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات: في هذا الجزء وصفت خصائص العينة التي تكونت منها الاستبانة، المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وشرحـت ولخصـت بحسب ما هو موضح في الجدول (5).

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات، فقد بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور أكبر من (0.70%)، وبلغت قيمة الثبات المركب (CR) لجميع المحاور (0.70%)، وهي قيمة مقبولة للثبات الاتساق الداخلي، ويرى خبراء الإحصاء أنه كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran & Bougie: 2019)، كما يتضح أن القيم التي توضح متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة جاءت على التوالي: المناخ التنظيمي (0.658)، الأداء الوظيفي (0.614)، وهي قيم أكبر من (0.500)، وهو ما

جدول (5): خصائص عينة الدراسة* :

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكر	171	80.7
أنثى	41	19.3
الإجمالي	212	100
العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	10	4.7
30 - 40 سنة	100	47.2
40 - 50 سنة	85	40.1
50 سنة فأكثر	17	8.0
الإجمالي	212	100
المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوية عامة فأقل	9	4.2
دبلوم بعد الثانوية	18	8.5
بكالوريوس	153	72.2
دراسات عليا	32	15.1
الإجمالي	212	100
المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير عام	13	6.1

37.3	79	مدير إدارة
7.1	15	رئيس وحدة
24.5	52	رئيس قسم
13.2	28	ضابط استشاري
11.8	25	موظف إداري
100	212	الإجمالي
النسبة	العدد	سنوات الخدمة
10.4	22	أقل من 5 سنوات
18.9	40	10-5 سنة
57.1	121	20-11 سنة
13.7	29	أكثر من 20 سنة
100	212	الإجمالي

*المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى المعلومات الشخصية في الاستبانة.

يوضح الجدول (5) خصائص عينة الدراسة، وذلك على الآتي:

من 50 سنة) بنسبة (8%)، يليهم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (4.7%)، ويعزو الباحثان زيادة نسبة الفئة العمرية الثانية إلى أنها تشغّر مع الفئة العمرية الأولى أغلب الأعمار، وهذا يتنقّل مع طبيعة العمر المناسب وتوقف نشاط التوظيف منذ العام 2013م.

ج. فيما يخص متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة، فتبين أنّ أغلب أفراد العينة كانوا من لديهم شهادة (بكالوريوس) بنسبة (72.8%)، يليهم من لديهم (دراسات عليا) بنسبة (15.1%)، وهنا دمجت فئتاً الماجستير والدكتوراه؛ نظراً لقلة من لديهم شهادة دكتوراه، يليهم من لديهم شهادة (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة (8.5%)، يليهم من لديهم شهادة (ثانوية عامة) بنسبة (4.2%)، وهذا يدل على أن الدراسة شملت المؤهلات العليا من المتعلمين،

أ. تبين أنّ أغلب أفراد العينة من موظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية كانوا من فئة الذكور بنسبة (80.7%)، في حين كانت نسبة الإناث (19.3%) من إجمالي أفراد العينة، ويعود ذلك إلى أنّ العينة عشوائية، ما أدى إلى زيادة في مستوى الاستجابة والتفاعل لفئة الذكور، وبناء عليه تفاوتت النسب لصالحهم

في الدراسة، كما تُعزى إلى طبيعة التوظيف في الصناديق كونها حكومية، وطبيعة العمل في تلك الصناديق التي يطغى عليها العمل الفني، مما انعكس على سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين منذ تأسيس تلك الصناديق.

ب. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد تبين أنّ أغلب أفراد العينة كانوا من الفئة العمرية (30-40 سنة) بنسبة (47.2%)، يليهم أصحاب الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (40.1%)، يليهم أصحاب الفئة العمرية (أكبر

مؤهلاً جامعياً، وهو ما يزيد من دقة مستويات الإجابات وتعزيز مصداقية الدراسة.

كما يتفق مع التوزيع الطبيعي للموظفين في الصناديق، وكون الوظائف المطلوبة تتطلب

جدول (6): ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية*:

م	أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبرة	درجة التتحقق
1	الهيكل التنظيمي			0.993	%70.8	2	متروطة
2	نمط القيادة			1.008	%68.5	3	متروطة
3	نمط الاتصال			1.035	%72.1	1	متروطة
4	المشاركة في اتخاذ القرار			1.053	%67.6	4	متروطة
	المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي	4.88	1.022	1.022	%69.8		متروطة

*المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

سنة) بنسبة (57.1%)، يليهم من تراوحت سنوات خدمتهم (بين 5 و 10 سنوات) بنسبة (18.9%)، يليهم من كانت سنوات خدمتهم أكثر من 20 سنة) بنسبة (13.7%)، يليهم من كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (10.4%)، ويعزو الباحثان تلك النسبة إلى سنوات الخدمة المتراكمة للعاملين في الصناديق التنموية، وقد يرجع ذلك إلى متوسط عمر تلك الصناديق.

و. 1.13. الإحصاء الوصفي لمتغيرات أبعاد الدراسة:

ز. 1.13. المتغير المستقل (المناخ التنظيمي): نستخلص من الجدول (6) بعض المؤشرات التحليلية لأبعاد المناخ التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

ح. أظهر التحليل أن هناك مستوى متيناً لواقع المناخ التنظيمي لدى الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة، حيث حاز

د. فيما يخص متغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة، فتبين أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة (مدير إدارة) بنسبة (37.3%)، يليهم أصحاب فئة (رئيس قسم) بنسبة (24.5%)، يليهم أصحاب فئة (ضابط استشاري) بنسبة (13.2%)، يليهم أصحاب فئة (موظف إداري) بنسبة (11.8%)، يليهم أصحاب فئة (رئيس وحدة) بنسبة (7.1%)، يليهم أصحاب فئة (مدير عام) بنسبة (2.3%)، ويمكن تفسير زيادة مستوى تمثيل مديرية الإدارات ورؤساء الأقسام بطبيعة عدم مقارنة بالمستويات العليا منهم، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي، وهذه النتائج تدل على التوزيع الطبيعي لموظفي الصناديق التنموية.

ه. فيما يخص متغير سنوات الخدمة، فقد تبين أن أغلب موظفي الصناديق التنموية اليمنية كانوا من تراوحت سنوات خدمتهم (بين 11 و 20

القيادة ثالثاً بوزن مئوي (68.5%)، وجاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار أخيراً بوزن مئوي (67.6%)، وفي ضوء ذلك نستنتج أن هناك تحققاً متوسطاً ومحبلاً لجميع أبعاد المناخ التنظيمي لدى الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة.

ويتحقق المستوى المتوسط في درجة توفر المناخ التنظيمي الملائم في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة مع بعض الدراسات المحلية، مثل: دراسة (المقولي: 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لواقع المناخ التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر، ودراسة (الحيدري والشدادي: 2019) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لمناخ التنظيمي لدى مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين، كما تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (الأندونسي: 2019) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لمناخ التنظيمي لدى الموظفات الإدارات بجامعة أم القرى، ودراسة (بن غربي: 2017) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لمناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، ودراسة (رحيمة: 2016) ودراسة (الدرع: 2015) اللتين توصلتا إلى وجود مستوى متوسط لمناخ التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات المحلية، مثل: دراسة (الذبحاني: 2024) التي توصلت إلى وجود مستوى متميز ومرتفع لواقع المناخ التنظيمي لدى قطاع الاتصالات اليمنية، ودراسة (السومحي: 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لمناخ التنظيمي لدى العاملين بمكاتب

على درجة تحقق متوسطة ومقبولة بمتوسط حسابي بلغ (4.88)، وانحراف معياري بلغ (1.022)، وهذا يدل على أن هناك تبايناً بين أفراد العينة نحو المستوى المتوسط لتمثيل المناخ التنظيمي الملائم في الصناديق التنموية محل الدراسة، في حين بلغ الوزن المئوي (69.8%)، وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4.00) المعول عليه للكشف عن مستويات استجابة أفراد العينة، ما يفسر بأن قيادة الصناديق توفر مناخاً تنظيمياً بدرجة متوسطة ومقبولة.

ونظراً لحالة الإمكانيات الضعيفة التي تمتلكها بعض تلك الصناديق كونها حكومية باشتئاء الصندوق الاجتماعي للتنمية، فإن مستواها متدين في خلق بيئة عمل تنظيمية فعالة تعزز من خلق مناخ تنظيمي مميز.

وعلى الرغم من ذلك، تبين أن الصناديق تتمتع بمناخ تنظيمي مقبول من خلال وضوح هيكله التنظيمي، وأمتلاكه للقيادات ذات النمط التشجيعي، فضلاً عن وضوح قنوات الاتصال الرسمية المستخدمة في الصناديق، وإمكانات الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق، والمستوى المقبول في مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ولكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من العناية والاهتمام.

أ. جاءت أبعاد المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة بحسب مستوى التوفير والتحقق مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: جاء بعد نمط الاتصال أولاً بوزن مئوي (72.1%)، وجاء بعد الهيكل التنظيمي ثانياً بوزن مئوي (70.8%)، وجاء بعد نمط

وبناءً على ما سبق فقد تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص على: "ما واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين"؟ وتم تحقيق الهدف الأول الذي ينص على: "التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية".

13.2.1.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، دراسة (الحبيشي: 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي لدى العاملين في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، كما تختلف مع بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (العبري: 2021) ودراسة (حمزة والمهدى: 2022) ودراسة (رقائق وزيتوني: 2021) ودراسة (بن النوى: 2019) ودراسة (سحنون: 2019) ودراسة (خليفي: 2018)، فقد توصلت جميعها إلى وجود مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول (7): ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية*:

م	الأداء الوظيفي	كمية العمل المنجز	الالتزام الوظيفي	جودة العمل المنجز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التتحقق
1					5.34	1.079	% 76.3	2	مرتفعة
2					5.42	1.014	% 77.4	1	مرتفعة
3					5.30	0.886	% 75.8	3	مرتفعة
	الأداء الوظيفي				5.35	0.993	% 76.5		مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

نستخلص من الجدول (7) بعض المؤشرات التحليلية لأبعاد الأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:
 أ. أظهر التحليل أن هناك مستوى متميّزاً للأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة، حيث حاز على درجة تحقق مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (5.35)، وانحراف معياري بلغ (0.993)، وهذا يدل على أن هناك انسجاماً بين أفراد العينة واتفاقاً نحو المستوى المرتفع للأداء المهام الوظيفية في الصناديق محل الدراسة؛ إذ تتميز أعمالهم بالجودة العالية ويلترمون وظيفياً بجميع المهام المكلفين بها، كما أن هناك تناسباً بين كمية العمل المنجز يومياً وقدرات موظفي الصناديق، في حين بلغ الوزن المئوي (76.5%)، وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4.00)، المعمول عليه للكشف عن مستويات استجابة أفراد العينة، ما يفسّر بأن الموظفين يؤدون مهامهم الوظيفية بمستوى متّميز.

ب. جاءت أبعاد الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية محل الدراسة بحسب مستوى التوافر والتحقق مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: جاء الالتزام الوظيفي أولاً بوزن مئوي (77.4%)، وجاء جودة العمل المنجز ثانياً بوزن مئوي (76.3%)، وجاء كمية العمل المنجز ثالثاً بوزن مئوي (75.8%)، وفي ضوء ذلك نستنتج أن

هناك تحققًا مرتفعًا لجميع أبعاد الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة.

ويتحقق المستوى المرتفع في الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية محل الدراسة مع بعض الدراسات المحلية، مثل: دراسة (الذباني: 2024) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، ودراسة (المضواحي: 2023) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة الخارجية اليمنية، ودراسة (الشلالي: 2023) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين في بنك اليمن الدولي، ودراسة (جامل: 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى الموظفين في الصندوق الاجتماعي للتنمية فرع تعز، ودراسة (المقطري: 2021) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الدولية في اليمن، ودراسة (المقولي: 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة؛ بسبب إنجازهم اليومي والمستمر، كما تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (العبري: 2021) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع في للأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، ودراسة (أبو جليدة: 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات الليبية، ودراسة (جيلاли: 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلوانية بغرداية، ودراسة (خديجة: 2015) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى موظفي وعمال مجمع الهامل بولاية أدرار، ودراسة (الدرع: 2015) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العموميتين الاستشفائيةتين جيجل-الطاھير، وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات المحلية، مثل: دراسة (حسن: 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى منخفض للأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات اليمنية، ودراسة (المظفرى: 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى منخفض للأداء الوظيفي لدى الموظفين في مصلحة الضرائب بأمانة العاصمة، كما اختلفت مع بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (بن خيرة وبخلوه: 2021) التي توصلت إلى وجود مستوى منخفض للأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتعددة بتقرت، ودراسة (الأندنوسي: 2019) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى ويرجع ذلك إلى وجود مستوى متوسط للمناخ التنظيمي لدى الجامعة، ودراسة (الدليمي: 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعات الأهلية العراقية.

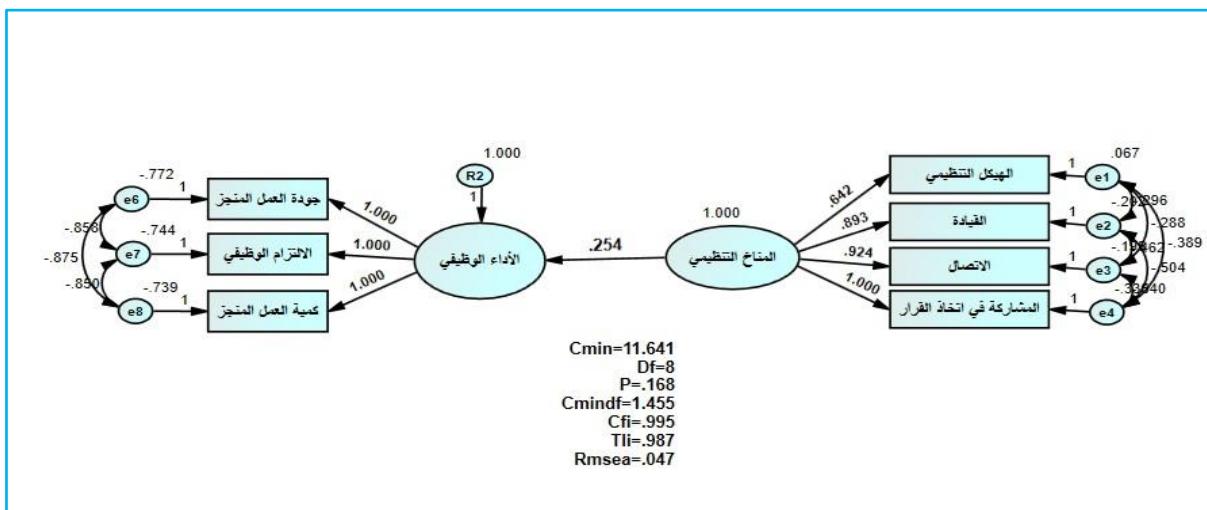
ويفسر الباحثان سبب التباين بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده بأن المتغير المستقل حاز على درجة تحقق متوسطة ومقبولة، ويرجع ذلك إلى أن هناك تبايناً بين أفراد العينة نحو المستوى المتوسط لتمثيل المناخ التنظيمي الملائم في الصناديق التنموية محل الدراسة؛ بسبب الإمكانيات الضعيفة التي تمتلكها بعض تلك الصناديق كونها حكومية وتمر بمستوى متدين في خلق بيئة عمل تنظيمية فعالة تعزز من خلق مناخ تنظيمي مميز باستثناء الصندوق الاجتماعي للتنمية، في حين حصل المتغير التابع على درجة تحقق مرتفعة؛ بسبب أن هناك انسجامًا بين أفراد العينة و اختبار الفرضيات اتفاقاً نحو المستوى المرتفع لأداء المهام الوظيفية في

الصناديق محل الدراسة؛ إذ تتميز أعمالهم بالجودة العالية ويلتزمون وظيفياً بجميع المهام المكلفين بها، كما أن هناك تناسباً بين كمية العمل المنجز يومياً وقدرات موظفي الصناديق.

وبناءً على ما سبق فقد تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: "ما واقع الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة؟" وتم تحقيق الهدف الثاني الذي ينص على: "معرفة واقع وممارسة الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة".

13.2. اختبار الفرضية الرئيسية:

13.2.13. اختبار الفرضية الرئيسية التي تتصل على: "واتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة." يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\geq \alpha$ (للمناخ التنظيمي بدلالة أبعاد (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صنع



شكل (2): معاملات المسار لأثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة

جدول (8): معاملات المسار لأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة*:

المسار	R	R^2	معامل الخطأ S.E	قيمة T C. R	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي --> الأداء الوظيفي	0.246	0.061	0.033	7.753	0.000

*المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26.

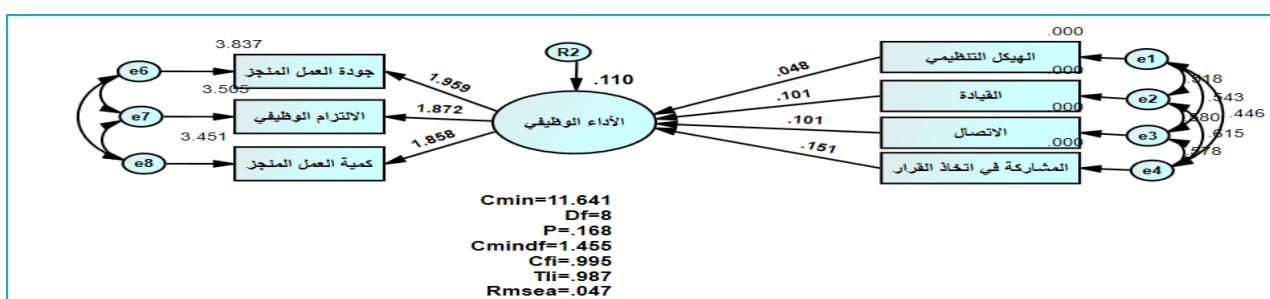
بلغت (0.246)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية

يتبيّن من الجدول (8) والشكل (2) أن الدلالة الإحصائية للمناخ التنظيمي تساوي (0.000)، وتُعدُّ أقل من (0.05)، وأن قيمة معامل الارتباط

وأنه كلما زاد الاهتمام بتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي الصناديق التنموية محل الدراسة، أدى ذلك إلى تحسين مستوى أدائهم، وتنقق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي، مثل: دراسة (زينب، وفاطمة: 2021)، ودراسة (عايدة: 2020)، ودراسة (حناشي وحيوان: 2020)، ودراسة (الأندنوسى: 2019)، ودراسة (بن شلالي أحمد: 2019)، ودراسة (العيد: 2015)، ودراسة (مبروك: Salah, & AL-Attili: 2019)، ودراسة (Salah, & AL-Attili: 2017) ودراسة (Gaunya: 2016).

2.2.13 اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية:

بالجمهورية اليمنية محل الدراسة، في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.753)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة (2)، وبلغت قيمة (R^2) (0.061)، وهذا يشير إلى أن أي تغيير في المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يمكن أن يعود بالتأثير على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية بنسبة (24%)، ولذلك يمكن القول بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ (للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ومن ثم نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة"، كما تبين النتائج أن المناخ التنظيمي يمثل عاملاً جيداً من عوامل تحسين الأداء الوظيفي،



شكل (3): يوضح معاملات المسار لأثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة

جدول (9): معاملات المسار للفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية*:

مستوى الدلالة	T قيمة C. R	S. E معامل الخطأ	(Estimate) معامل التأثير (B)	المسار
0850.	7251.	0420.	0480.	الهيكل التنظيمي -> الأداء الوظيفي
0010.	286.3	0.042	1010.	نمط القيادة -> الأداء الوظيفي
0.000	336.3	0400.	1010.	نمط الاتصال -> الأداء الوظيفي
0.000	945.5	0390.	1510.	المشاركة في القرارات -> الأداء الوظيفي

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26.

ورداسة (الأندنوسى: 2019)، ويفسر الباحثان ذلك باختلاف طبيعة بيئة الدراسة.

2.2.2.13. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي تنص على: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة”؛ إذ يوضح الجدول (9) والشكل (3) قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.101)، وتشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويمكن القول بأن أي تحسن في النمط القيادي بوحدة واحدة يمكن أن يعود بالتأثير على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة بنسبة (10.1%)، وكانت قيمة (T) أكبر من (2)، فقد بلغت (3.286)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وتعزز قيمة (B) لناحية قبول الفرضية، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطاً أقل من (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ولذلك يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن للنمط القيادي علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين، ويزر هذا من خلال مسؤولية القيادة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية

1.2.2.13. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية التي تنص على: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة”؛ إذ يوضح الجدول (9) والشكل (3) قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.085)، وتعد أكبر من (0.05)، ومن ثم لا توجد علاقة وأثر بين الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية، ولذلك يمكن القول بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويعزّز الباحثان هذه النتيجة إلى أن المستوى المتوسط للهيكل التنظيمي في الصناديق لا يدل على وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن ثم عدم الرضا عن الوظائف الحالية، ولهذا لا يشجع على تحسين مستوى الأداء، وتنقق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (جيلاي: 2018)، ودراسة (رحيمة: 2016)، ودراسة (الجوري: 2015)، وتحتفظ مع بعض الدراسات المحلية التي توصلت إلى وجود أثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، مثل: دراسة (المقولي: 2020)، كما تختلف مع بعض الدراسات العربية التي توصلت إلى وجود أثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (هارون: 2019)،

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط الاتصال على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن نمط الاتصال بأنواعه والمسار الذي يسلكه الاتصال دوراً مهماً في تحقيق وتحسين الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (العبري: 2021)، ودراسة (الأندنوسى: 2019)، ودراسة (هaron: 2019)، ودراسة (مبروك: 2017)، ودراسة (محمودي: 2016)، ودراسة (الدرع: 2015)، ويفسر الباحثان ذلك بأن هذا البعد له أهمية كبيرة في رفع كفاءة الأداء للموظفين، وتختلف مع بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (رحيمة: 2016)، ودراسة (الجوري: 2015)، اللتين توصلتا إلى عدم وجود أثر بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي، ويفسر الباحثان ذلك باختلاف طبيعة بيئة الدراسة.

4.2.2.13 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة في صنع واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة"؛ إذ يوضح الجدول (9) والشكل (3) قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.151)، وتشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للمشاركة في القرار على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويمكن القول بأن أي تحسن في نمط المشاركة في صنع واتخاذ القرار بوحدة واحدة

والاجتماعية للعملية الإدارية، مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (الأندنوسى: 2019)، ودراسة (الدرع: 2015)، ودراسة (حمدى: 2015)، ودراسة (مبروك: 2017)، وتختلف مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (جيلاي: 2018)، ودراسة (رحيمة: 2016)، ويفسر الباحثان ذلك باختلاف طبيعة بيئة الدراسة.

3.2.2.13 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط الاتصال على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة"؛ إذ يوضح الجدول (9) والشكل (3) قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.101)، وتشير إلى وجود ذي دلالة إحصائية لنمط الاتصال في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويمكن القول بأن أي تحسن في نمط الاتصال بوحدة واحدة يمكن أن يعود بالتأثير على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة بنسبة (10.1%)، وكانت قيمة (T) أكبر من (2)، فقد بلغت (3.336)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وتعزز قيمة (B) لناحية قبول الفرضية، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ أقل من (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ولذلك يمكن القول بوجود ذي دلالة

في اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على أدائهم لأعمالهم سلباً أو إيجاباً عند المشاركة من عدمها.

وبناءً على ما سبق، فقد تمت الإجابة عن الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي بذلالة أبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صنع واتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة"، وتمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: "ما أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية (جودة العمل، الالتزام الوظيفي، كمية العمل المنجز)"؟ وتم تحقيق الهدف الثالث الذي ينص على: "معرفة أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة.

14. الاستنتاجات والمقترحات:

1.4.1. الاستنتاجات:

1.1.14. الاستنتاجات المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة:

1.1.14. إن واقع المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة كان متواصلاً بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار).

1.1.14. ترج أبعاد المناخ التنظيمي لدى الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة بحسب مستوى

يمكن أن يعود بالتأثير على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة بنسبة (15.1%)، وكانت قيمة (T) أكبر من (2)، فقد بلغت (5.945)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وتعزز قيمة (B) لناحية قبول الفرضية، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة ($P-value$) نسبة خطأ أقل من (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ولذلك يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية اليمنية محل الدراسة، ويعزو الباحثان ذلك إلى المركزية السائدة في القطاع الحكومي اليمني الذي يحتكر القرارات في يد الإدارة العليا التي تمنح فقط بعض الصلاحيات للعاملين في المشاركة بالقرارات التي تخص مهامهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات المحلية، مثل: دراسة (المقولي: 2020)، وبعض الدراسات العربية، مثل: دراسة (زينب وفاطمة: 2021)، ودراسة (الأندنوسي: 2019)، ودراسة (هارون: 2019)، ودراسة (الدرع: 2015)، وتحتفل مع بعض الدراسات العربية التي توصلت إلى عدم وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي، مثل: دراسة (العبري: 2021)، ودراسة (جيلالي: 2018)، ودراسة (رحيمة: 2016)، ودراسة (الجوري: 2015)، ويفسر الباحثان ذلك باختلاف بيئه الدراسة وعدم إدراك العاملين لأهمية المشاركة

2.2.1.14 تدرج أبعاد الأداء الوظيفي لدى الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة بحسب مستوى التوافر والتحقق، فقد جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: الالتزام الوظيفي، جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز.

3.2.1.14 حرص موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل بالجودة المطلوبة، والمحافظة على أدائهم الوظيفي ضمن معايير جودة العمل المنجز، وأداء المهام المكلفين بها أثناء الدوام الرسمي، وإنجاز الأعمال المسندة إليهم بدقة على وفق الوقت المحدد.

2.14. المقترنات:

1.2.14 المقترنات المتعلقة بتعزيز مستوى المناخ التنظيمي في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة:

1.1.2.14 على إدارة الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة العمل على تعزيز المناخ التنظيمي الجيد والإيجابي، تطويره وتحديثه باستمرار بما يتماشى مع المتغيرات التي تحيط به، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة بما يواكب التطورات ويوظف القدرات العاملة ويقلص من حدة التداخل بين الأعمال والمهام الوظيفية في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات.

2.1.2.14 الاهتمام بالعوامل التي تُسهم في تعزيز مستويات المناخ التنظيمي كالترقية وتحسين نظام الحوافر والأجور والمرتبات، فضلاً عن دعم وتشجيع موظفي الصناديق لتحقيق ذواتهم وحفظ مكانتهم الاجتماعية.

3.1.2.14 ضرورة اهتمام الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة بالمناخ التنظيمي بجميع

التوافر والتحقق، فقد جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: نمط الاتصال، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار.

3.1.1.14 المناخ التنظيمي يمثل عاملًا جيداً من عوامل تحسين الأداء الوظيفي، وكلما زاد الاهتمام بتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي الصناديق التنموية محل الدراسة، أدى ذلك إلى تحسين مستوى أدائهم.

4.1.1.14 تتمتع الصناديق بمناخ تنظيمي مقبول من خلال وضوح هيكله التنظيمي، وامتلاكه للقيادات ذات النمط التشجيعي، فضلاً عن وضوح قنوات الاتصال الرسمية المستخدمة في الصناديق، وإمكانات الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق، والمستوى المقبول في مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ولكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من العناية والاهتمام.

5.1.1.14 وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، نمط الاتصال، نمط المشاركة في صنع واتخاذ القرار) في الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية محل الدراسة، في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي من خلال بعد (الهيكل التنظيمي).

2.1.14 الاستنتاجات المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة:

1.2.1.14 إن واقع الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً بجميع أبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام الوظيفي، كمية العمل المنجز).

[2] الأندنوسى، فريدة محمد. (2019م). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد (4)، العدد (20)، ج 14، 230-263.

[3] بن النوى، يوسف. (2019م). دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات: دراسة ميدانية في مديرية التشغيل بولاية بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

[4] بن خيرة، سامي، وبخلوه، باديس. (2021م). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتعددة بتقرت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد (08)، العدد (01)، 1-16.

[5] بن شلالي، أحمد. (2019م). دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

[6] بن غربي، الحسين. (2017م). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

[7] بوخروبة، أسماء. (2018م). دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

مكوناته وعناصره كونه متغيراً يسهم في التأثير على الأداء الوظيفي، مما يساعد في تحقيق أهداف الصناديق.

4.1.2.13. الاهتمام بالكادر الوظيفي كونه يمثل رأس المال الفعلي للصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة، وضرورة تقدير جهودهم وتحفيزهم على تعزيز مستويات الإبداع في مهامهم الوظيفية.

2.2.14. المقترنات المتعلقة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي في الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة:

1.2.2.14. العمل على التخطيط المسبق لجميع المهام والاختصاصات التي ينفذها موظفو الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة، بما يضمن الإنجاز السليم، ويعزز مستوى تقديم الخدمات للمجتمع بشكل أفضل.

2.2.2.14. على قيادات الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة الأخذ بجميع وسائل وطرق تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصناديق، مثل: تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلات الأداء، والحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والموظفين، وتطوير خطط العمل، وتحسين بيئة العمل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

[1] أبو جليدة، سعيد سمير. (2018م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- [16] الجمهورية اليمنية، وزارة الشباب والرياضة، صندوق رعاية النساء والشباب، التقرير السنوي للصندوق 2014م، صنعاء.
- [17] الجوري، فؤاد محمد. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- [18] جيلالي، بلعربي. (2018). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
- [19] الحبيشي، إيهاب. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية، المجلد (15) العدد (4).
- [20] الحراثة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [21] حسن، خالد محمد. (2022). نظم تقييم الأداء المتبعة في شركات الاتصالات اليمنية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة سبا، اليمن.
- [22] الحسناوى، حسين حريجة غالى. (2015). الدور التفاعلى للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الأصليلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة استكشافية تحليلية لآراء.
- [8] بوديرة، ياسمينة وبوزردم، مريم. (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- [9] جامل، عبد الحكيم علي. (2022). التميز الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتربية فرع محافظة تعز. رسالة ماجستير (غير منشورة)، مركز الدراسات العليا، جامعة تعز، اليمن.
- [10] الجمهورية اليمنية، الصندوق الاجتماعي للتنمية، (1997م)، مرحلة التأسيس 1997م.
- [11] الجمهورية اليمنية، الصندوق الاجتماعي للتنمية، التقرير السنوي للصندوق لعام 2010م، صنعاء.
- [12] الجمهورية اليمنية، الصندوق الاجتماعي للتنمية، تقرير الموقف التنفيذي لعام 2020م، صنعاء.
- [13] الجمهورية اليمنية، وزارة الإدارة المحلية، تقرير عن المشاريع المنفذة في أمانة العاصمة والمحافظات خلال الفترة 2014-2020م، صنعاء.
- [14] الجمهورية اليمنية، وزارة الأشغال العامة والطرق، صندوق صيانة الطرق، التقرير السنوي للصندوق 2014م، صنعاء.
- [15] الجمهورية اليمنية، وزارة الزراعة، صندوق الإنتاج الزراعي والسمكي، التقرير السنوي للصندوق 2019م، صنعاء.

- التربيوية والدراسات الإسلامية، العدد (5)، 82-117.
- [28] خالد، جوادي. (2010). علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة بالجزائر. مجلة جوان العلمية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد (1).
- [29] خديجة، بوهطي. (2015). البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية بمجمع الهامل لولاية أدرار. رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- [30] خليفي، سليم. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية بثانوية الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- [31] الدرع، مروي شايب. (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العموميتين الاستشفائية جيجل-الطاہیر. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- [32] الدليمي، موسى شihan. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق.
- عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [23] حمزة، بهاز والمهدى، هتهات. (2022). المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (11) العدد (2).
- [24] حمود، خضير كاظم. (2020). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [25] حميد، محمود عبد الله. (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية باليمن: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [26] حناشي، منال وحبيون، إيمان. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونيسى على البلدة 02، الجزائر.
- [27] الحيدري، عبد الله حسين والشدادي، صالح محسن. (2019). المناخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوية في محافظة أبين. مجلة العلوم

- الجزائرية. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (2)، العدد (2)، 31 - 32.
- [39] سعيد، حنان محمد. (2019م). أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [40] السومحي، نشوى سعيد بن حارث. (2022م). دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.
- [41] الشلالي، ولاء ناصر. (2023م). تقييم الأداء المتبع في بنك اليمن الدولي وأثره على أداء العاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء.
- [42] صابر، سردار ياسين. (2016م). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسة الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [43] الصفار، أحمد عبد إسماعيل. (2009م). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة حالة. مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان، الأردن العدد (76).
- [44] طه، معاذ حسين. (2019م). أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- [33] ديسير، جاري. (2003م). إدارة الموارد البشرية. ترجمة: عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المریخ للنشر، السعودية، (مراجعة جودة عبد المحسن عبد المحسن، عبد المتعال، محمد سيد).
- [34] الذباني، صبري أمين. (2024م). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (03)، العدد (01): 389 - 418.
- [35] رحيمة، ذكري. (2016م). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- [36] رفائق، سومية، وزيتوني، شيماء. (2021م). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنات التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجذوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- [37] زينب، أبي هريرة وفاطمة، معتوق. (2021م). تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- [38] سحنون، مصطفى وفيصة، عمر روبي. (2019م). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- [52] ماهر، أحمد. (2003م). إدارة الموارد البشرية، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- [53] مبروك، عاطف محمد. (2017م). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (47)، العدد (4)، 345-394.
- [54] المشهداني، سعد سلمان. (2019م). منهجية البحث العلمي. دار أسماء، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [55] محمد، مبارك أحمد آدم. (2018م). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [56] محمودي، أسماء. (2016م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف، الجزائر.
- [57] مرizq، عدنان. (2009م). علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسة الجامعية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- [58] المضواحي، أيمن أحمد. (2023م). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بوزارة الخارجية [59] عاشور، أحمد صقر. (2005م). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- [60] عايدة، شغة. (2020م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45 قالمة، الجزائر.
- [61] عبد الله، غنتويي والحسن، أولاد بوزيان. (2020م). المناخ التنظيمي وأثره على التزام العاملين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- [62] العربي، علي بن سعيد. (2021م). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- [63] علاقي، عبد القادر مدني. (2000م). الإداره: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (ط6). مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- [64] العيد، عليات. (2015م). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فاصي مرياح - ورقلة، الجزائر.
- [65] القاضي، محمد يوسف. (2015م). السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- [65] نزارى، حسام الدين ولطرش، زكريا. (2016). نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث نفسية وتنبويه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد (8)، 117-127.
- [66] النميان، عبد الله عبد الرحمن. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [67] هارون، بولومه. (2019). واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [68] هناء، كلاش. (2020). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر.
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] Abu Hantash, Amer. (2019). "The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Bank of Texas" A study published in the Asia Pacific Journal of Management, Volume (6), Number (2).
- [2] Gaunya, Collins. (2016). Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya" A study submitted to the College of Human Resource Development, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, as one of the requirements for obtaining a PhD, published in the Journal of Resource Development and Management, Volume No. (23).
- [3] Hashim, A Yusuf. (2019). The impact of human resource management practices on the job

- اليمنية: دراسة حالة الدائرة الفصلية والمغاربة - 2023م. مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد (25)، 139-159.
- [59] المظفري، أحمد عبد ربه. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب بأمانة العاصمة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الوطنية، اليمن.
- [60] معزوز، شعيب. (2016). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [61] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر.
- [62] المقطرى، ناهد ناصر. (2021). أثر إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الدولية في اليمن. رسالة ماجستير (غير منشورة)، مركز إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.
- [63] المقولي، أحمد محمد. (2020). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر. رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [64] مهيبوي، فوزي. (2007). المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.

performance of lecturers at the Nigerian University. A study submitted in fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree, Department of Business Administration, Federal University of Gossa.

- [4] Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya. A study submitted within the requirements of obtaining a degree (PhD) in Human Resource Management, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- [5] Lashari, Raza. (2019). The Role of Organizational Climate on Employee Performance an Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan. A study submitted as part of the requirements for obtaining a master's degree in business administration, Lahore Garrison University, a study published in the European Journal of Natural and Social Sciences on the Internet, Volume (8) Issue (4).
- [6] Salah, A. A., & Al-Attili, M. A. (2019, March). The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources: A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports. International Journal of Business, Humanities and Technology, 9(1).
- [7] Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (Vol. 7th ed) Wiley & Sons.
- [8] Yee Poh Li. (2017). THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN A MALAYSIAN COBALT" Anglia Ruskin University, United Kingdom, a study published in the International Journal of Accounting and Business Administration, Volume (5), Issue (1).