



## أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية

### The impact of the organizational climate on the performance of workers in the Yemeni telecommunications sector

**Sabri Ameen Mohammed Al-Dhubhani**

*Researcher -Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University -Yemen*

**صبري أمين محمد الذبحاني**

*باحث - قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن*

**Zayed Najji Shawesh**

*Researcher -Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Amran University -Yemen*

**زايد ناجي شاوش**

*باحث - قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران - اليمن*

**الملخص:**

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، والتعرف على واقع أداء العاملين بأبعاده في قطاع الاتصالات اليمنية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحدد مجتمع الدراسة بـ (475) موظفاً في الوظائف القيادية والإشرافية في عدد ثلاث شركات في قطاع الاتصالات اليمنية كان اختيارها بناءً على أسلوب الحصر الشامل؛ حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وقد استرجع الباحث عدد: (404) استبانة، بنسبة استرداد: (85.05%) منها عدد: (389) استبانة، صالحة للتحليل وبنسبة بلغت: (81.89%)، ونظراً لعدم تجاوب جميع مفردات المجتمع، فإنه يمكن اعتبارها عينة عشوائية كبيرة الحجم ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد جرى تحليل عدد: (389) استبانة، باستخدام برنامجي (SPSS) (AMOS) الإصدار: (26). وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع الاتصالات يمتلك مناخاً تنظيمياً ملائماً بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً لأداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للمناخ التنظيمي بدلالة أبعاده: (نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في القرار) في أداء العاملين، ولا يوجد تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من: (الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية) في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، أداء العاملين، قطاع الاتصالات اليمنية

**Abstract:**

The study aimed to determine the impact of the organizational climate (organizational structure, leadership pattern, communication pattern, working procedures, participation in decision-making, human resources development) on the performance of workers in the Yemeni telecommunications sector. The study also aims to identify the reality of the organizational climate in the Yemeni telecommunications sector, and to identify the reality of the performance of workers in its dimensions in the Yemeni telecommunications sector. The study followed the descriptive analytical approach, and the study population was determined by (475) employees in leadership and supervisory positions in three companies in the Yemeni telecommunications sector that were selected based on the comprehensive inventory method, as the study tool was distributed to all individuals The community, and the researcher retrieved (404) questionnaires with a recovery rate of (85.05%), of which (389) questionnaires are valid for analysis and a rate of (81.89%), and due to the lack of responsiveness of all community items, it can be considered a large random sample representative of the study community, and (389) questionnaires were analyzed using the two programs (SPSS) (Amos) version (26), and the study found that the telecommunications sector has a highly appropriate regulatory climate, and the study also found that there is a high level of performance of workers in the Yemeni telecommunications sector, and the results of the study showed that there is Statistically significant impact of the organizational climate in terms of its dimensions (leadership pattern, communication pattern, working procedures, participation in the decision) on the performance of workers, and there is no statistically significant impact of each of (organizational structure, and human resources development) on the performance of workers in the Yemeni telecommunications sector.

**Keywords:** organizational climate, employee performance, Yemeni telecommunications sector.

## المقدمة:

ويؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي على العديد من الجوانب مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين ويرفع من مستوى الأداء في المنظمة، كما يؤثر على الجوانب 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 ويخضع هذا السلوك لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الحراشة 2011، 95).

ويعمل قطاع الاتصالات في اليمن في ظل بيئة شديدة التغيير نظراً للتطور الهائل والسريع الذي يشهده قطاع الاتصالات سواءً على المستوى العالمي أو المحلي مما يفرض تحديات تنافسية داخل قطاع الاتصالات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، وأي تأثير في عناصر البيئتين الداخلية والخارجية يؤثر بشكل طبيعي على مستوى أداء وعمل المؤسسة مما قد يؤثر على نسبة الأداء الوظيفي فيها، وهذا بدوره يتطلب من القيادة الإدارية في هذا القطاع الاهتمام بشكل دوري بالموارد البشري سواءً من الناحية المعنوي أو من الناحية المادية وذلك بهدف القضاء على المؤثرات السلبية التي قد تطرأ على مستوى أداء العاملين.

## مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في قطاع الاتصالات لاحظ بأن هناك انخفاض في مستوى الأداء الكلي، وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مستوى الأداء مثل: دراسة (غانم 2021) أن واقع الأداء الإداري منخفض وبنسبة كلية (56%)، أما

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من التحديات نتيجة التغييرات 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 والتميز في تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري توافر المناخ التنظيمي المدعم لذلك (مبروك 2017، 347)، وأخذ أبعاده بعين الاعتبار والتمثل بالهيكل التنظيمي المرن، العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية، وضوح المسؤوليات والصلاحيات والسياسات والإجراءات الإدارية ومدى مرونتها وإمكانية تطبيقها، تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري وتحديثه مع توفر نظم معلومات إدارية ووسائل اتصال حديثة، الاهتمام بحوافز العمل من خلال التأكيد على الحوافز المادية التي تتناسب مع مستوى المعيشة، فضلاً عن الحوافز المعنوية مع توفير الفرص لتحسين المهارات واكتساب العاملين مهارات جديدة وتطويرها من أجل تنميتهم وتأهيلهم لتولي وظائف إشرافية أعلى (الصفار 2009، 66)، وعلى ضوء ذلك يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للعامل والذي يُعد مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أدائهم،

للهااتف النقل بنسبة: (59.37%)، يعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، ويعتبر ذو نظام متفاعل مع البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية، من حيث النشاط وكفاءة وفاعلية عمله والتي تؤثر وتتأثر كثيراً بكل ما يحيطه من بيئة الأعمال الداخلية لديه والخارجية من حوله، وأي تأثير في عناصر البيئتين الداخلية والخارجية يؤثر بشكل طبيعي على مستوى أدائه وعمله، مما يحتم عليه العمل على مواكبة التطورات المتسارعة لتحسين وتحقيق الكفاءة في مستوى الأداء لمواجهة التحديات وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بشكل دوري للقضاء على المؤثرات السلبية التي قد تطرأ على مستوى أدائه، وقد تصل إلى أن تطل البيئة الداخلية له وصولاً إلى الانهيار التنظيمي أو الوظيفي.

وتتمثل أهم الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين في التعرف على رغبات العاملين ومحاولة إشباعها، حماية حقوق العاملين والوصول إلى الرضا الوظيفي، تحسين المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله العاملون (الويشي 2013، 93).

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي قطاع يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد 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 لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين (القاضي 2015، 169). وقد أشار (محمد 2018، 127-130) أن هناك مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء

دراسة (الفيل 2021) فقد أظهرت أن مستوى الأداء الكلي بلغ مستوى دون المتوسط وبنسبة: (61%)، كما أشار تشخيص الوضع الراهن ضمن وثيقة الخطة الإستراتيجية 2021 - 2025م إلى أن هناك العديد من المشاكل التي يعاني منها الجانب التنظيمي سواء المتعلقة بالأداء أو بمستوى الرضا الوظيفي إضافة إلى عناصر المناخ التنظيمي (المؤسسة العامة للاتصالات 2021، 20-21)، من أهمها: تعقيدات الإجراءات الداخلية وضعف أتمة العمليات، عدم استقرار ورضا الكوادر البشرية، وعدم دعم والتشجيع للإبداع والابتكار، والتذمر الوظيفي لغالبية العاملين وضعف الولاء الوظيفي بسبب فوارق الدخل داخل القطاع، وكذا تسرب العمالة عالية المهارة خاصة الفنية عند الحصول على فرص عمل أفضل.

وقد أشارت دراسة (الذبحاني 2018، 122) إلى وجود العديد من الاختلالات في الجانب التجاري أو المالي أو الفني أو الإداري والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في انخفاض مستوى الأداء وتدني الإنتاجية ومن هذه الاختلالات وجود قصور في الثقافة التنظيمية واختلال في الهيكل التنظيمي وتقدم التكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى ضعف وعدم كفاءة بيئة ونظم وأساليب العمل، كما أن المورد البشري يعاني أيضاً من مشاكل تتمثل في التضخم الوظيفي وتدني مستوى الرضا والأداء.

وحيث إن قطاع الاتصالات في اليمن ممثلاً بالمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية والذي يمتلك النصيب الأكبر من الحصة السوقية في قطاع الاتصالات نظراً لاستحواذها على النصيب الأكبر من حصة كل من الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن) بنسبة: (75%) وشركة يمن موبايل

## ما أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر

العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟

2. ما واقع أداء العاملين في قطاع الاتصالات

اليمنية؟

3. ما أثر المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي،

نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل،

المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد

البشرية) على أداء العاملين (الجهد المبذول في

العمل، القدرات والخصائص الفردية، إدراك

العامل لدوره الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع المناخ التنظيمي في قطاع

الاتصالات اليمنية.

2. التعرف على واقع أداء العاملين في قطاع

الاتصالات اليمنية.

3. معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء

العاملين.

### ابعاد متغيرات الدراسة:

#### 1. أبعاد المناخ التنظيمي

من خلال الجدول رقم: (1) والذي تم إعداده بناءً

على الأدبيات المتعلقة بالدراسات والأبحاث السابقة

يتبين لنا اختلاف مكونات المناخ التنظيمي وذلك

نتيجة إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ

التنظيمي من منظمة إلى أخرى فضلاً عن اختلافه

فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة، وفي هذه

الدراسة تم الاعتماد على أبعاد المناخ التنظيمي التي

الوظيفية والتي تتضمن الهيكل التنظيمي وأنظمة

وإجراءات العمل والاتصالات الإدارية والقيادة الحكيمة

والواعية، كما أن للحوافز أثر كبير في تشجيع

الموظفين على الإبداع والتجديد وبذل المزيد من الجهد

في الإنجاز وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، وأخيراً

يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على

الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على

مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في

ظل الاتجاه نحو العولمة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى

المناخ التنظيمي إلا أن الغالبية منها استهدفت دراسة

تأثير المناخ التنظيمي على أحد الظواهر الإدارية مثل

الرضا الوظيفي أو الأداء، وأن معظم هذه الدراسات

كانت متباينة في نتائجها، مما يشير إلى تباين تأثير

عناصر المناخ التنظيمي على الأداء والتي تتأثر

بالعديد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية

التي تحيط بالمنظمة من جهة، وبخصائص الأفراد

العاملين بها من جهة أخرى، كما تبين غياب الدراسات

المحلية - على حد علم الباحث - التي تناولت المناخ

التنظيمي والأداء في قطاع الاتصالات على المستوى

المحلي؛ حيث لم يتم العثور على أي دراسات في

المكتبات أو في قاعدة البيانات المتوفرة المحلية

والعربية على الرغم من الدور الهام الذي يلعبه هذا

القطاع في الدفع بعجلة التنمية وما يمثله من رافد

حيوي للاقتصاد المحلي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة

لمحاولة معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء

العاملين).

وبناءً على ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة

الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وذلك على النحو التالي:  
جدول رقم (1): أبعاد التنظيمي

تتسجم مع أهداف ومتغيرات هذه الدراسة وبما يتفق مع الوضع الحالي لقطاع الاتصالات، وهي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات

الدراسة	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصال	إجراءات العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	تنمية الموارد البشرية
(خُميد، 2015)	✓	✓			✓	
(الجوري، 2015)	✓				✓	✓
(العبد، 2015)	✓		✓		✓	
(Gaunya, 2016)		✓				
(مبروك، 2017)		✓	✓		✓	
(البشير، 2018)	✓	✓		✓	✓	
(محمد م.، 2018)	✓		✓		✓	
(الأندونوسي، 2019)	✓	✓	✓	✓	✓	
(حمادوش، 2019)	✓		✓		✓	✓
(Salah, & Al-Attili, 2019)	✓		✓		✓	
(المقولي، 2020)	✓				✓	
(العبري، 2021)			✓		✓	✓

الدراسة وبما يتفق مع الوضع الحالي لقطاع الاتصالات وهي: (الجهد المبذول في العمل، القدرات والخصائص الفردية، إدراك العامل لدوره الوظيفي)، وعلى النحو التالي:  
جدول رقم (2) أبعاد أداء العاملين

## 2. ابعاد أداء العاملين

من خلال الجدول رقم: (2) والذي تم إعداده بناءً على نظرية (التوقع) لكل من (Porter & Lawler) والدراسات والأبحاث السابقة والتي اعتمدت على محددات الأداء والتي تتسجم مع أهداف ومتغيرات هذه

النظرية أو الدراسة	الجهد المبذول	القدرات والخصائص الفردية	إدراك العامل لدوره الوظيفي
(Porter & Lawler, 1968)	✓	✓	✓
(السكران 2004)		✓	✓
(عبد بحر و أبو سويرح 2010)	✓	✓	✓
(زرواق 2016)	✓	✓	✓
(مبروك، 2017)	✓	✓	✓
(البشير، 2018)			✓
(العيسائي 2018)		✓	
(محمد م، 2018)			✓
(المقولي، 2020)	✓		

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات جزئية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات العمل على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

## الأهمية النظرية والعملية للدراسة.

1. **الأهمية العلمية:** تبرز أهمية هذه الدراسة من النواحي العلمية في:

أ. تسهم هذه الدراسة في تقديم تأصيل نظري علمي لمفاهيم المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ومقياس كل منها، والإطار المعرفي لإدارته وتنميته.

ب. الاسهام في سد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة من خلال معرفة الدور والعلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة

(المناخ التنظيمي، أداء العاملين) مستفيدة

من النظريات الحديثة في هذا الجانب.

ج. المساهمة في تزويد المكتبات اليمنية بشكل عام وقطاع الاتصالات بشكل خاص بمرجع جديد في مجال البحث العلمي وتزويدهم بالتوصيات اللازمة.

2. **الأهمية العملية:** تبرز أهمية هذه الدراسة من النواحي العملية في:

أ. توضيح واقع المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية والذي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في العديد من المتغيرات الأخرى داخل قطاع الاتصالات اليمنية المتعلقة بالموارد البشري وأهمها الأداء إضافة إلى المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والدافعية.

ب. تقديم تحليل عملي لواقع أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية وبما يمكن قيادة القطاع من معرفة جوانب الضعف داخل القطاع والعمل على معالجته وكذا معرفة جوانب القوة والعمل على تعزيزها.

ج. تقديم التوصيات التي تُسهم في مساعدة صناع القرار في قطاع الاتصالات اليمنية على تحسين مستوى أداء العاملين فيها وذلك بناءً على النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

## حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على

معرفة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار،

المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، واعتمد الباحث على العينة العشوائية واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على: (225) موظفاً وموظفة، وقد أمكن جمع: (132) استبانة صالحة للتحليل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الهيئة، وكذا وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة.

دراسة (الحيدري و الشدادى، 2019) بعنوان: **المناخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة لودر محافظة أبين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذا معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل الصف، والتعرف على العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة لودر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس مدينة لودر والبالغ عددهم: (535) معلماً ومعلمة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وبلغ إجمالي أفراد العينة: (100) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع

تتمية الموارد البشرية) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية المتمثلة بأبعاده (الجهد المبذول في العمل، القدرات والخصائص الفردية، إدراك العامل لدوره الوظيفي).

2. الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على قطاع الاتصالات العام في الجمهورية اليمنية: (المؤسسة العامة للاتصالات- شركة يمن موبايل للهاتف النقال- الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيلمين)) في المراكز الرئيسية في أمانة العاصمة صنعاء.

3. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في: (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيلمين)) في المراكز الرئيسية.

## الدراسات السابقة

### 1. الدراسات المحلية:

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

هدفت 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 للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث



التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي.

دراسة (المضواحي و حميد، 2023) بعنوان: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بوزارة الخارجية اليمنية - دراسة حالة الدائرة القنصلية والمغربين - 2023م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في في الدائرة القنصلية والمغربين بوزارة الخارجية، وكذا التعرف على مستوى أداء العاملين بالدائرة القنصلية، إضافة إلى معرفة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي وأداء العاملين بالدائرة القنصلية بوزارة الخارجية اليمنية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدائرة القنصلية والمغربين، واعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل واستخدام الباحث الاستبانة بوصفها أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على: (63) موظفاً، وقد أمكن استرجاع جميع الاستبانات، وأظهرت الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في الدائرة القنصلية بوزارة الخارجية مرتفع، وأن أداء العاملين أيضاً مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين بالدائرة القنصلية بوزارة الخارجية.

## 2. الدراسات العربية:

دراسة (الجوري 2015) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية، كما تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد بأبعاده: (تنمية المنظمة للقيم الجيدة للموظفين، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا،

المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة لودر مرتفع، كما أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات داخل الصف كان أيضاً مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة لودر ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر، 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)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر والبالغ عددهم: (1025) موظفاً وعد الباحث مجتمع الدراسة بأنهم الموظفين الدوامين حضورياً بشكل مستمر والبالغ عددهم: (520)، واعتمد الباحث على العينة العشوائية واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة: (221) استمارة جميعها صالحة للتحليل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل

للعاملين في المؤسسة من وجهة نظرهم، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والأداء الوظيفي. دراسة (مبروك 2017) بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي: (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، انماط القيادة)، الفعالية التنظيمية (كمؤشر للتطور التنظيمي) عبر أربعة مداخل: (الأهداف، العمليات، العلاقات الانسانية، 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، وبحث مدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، وكلاً من التطور التنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، واستخدم الباحث أسلوب الدراسة الميداني باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات والموجهة عبر تقنيات تطبيقات جوجل لموظفي بلديات منطقة الرياض وبلغ عدد الردود الصالحة للتحليل: 268 مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة الارتفاع النسبي لمستوى توافر بُعد الاتصالات، وتوسط أبعاد الحوافز والنمط القيادي واتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وكذا وجود علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل من ناحية، وكلاً من الفعالية التنظيمية (كمؤشر للتطور التنظيمي) والأداء الوظيفي من ناحية أخرى.

نظرة المنظمة للعنصر البشري، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية والبالغ عددهم: (200) موظف، واعتمد الباحث على العينة العشوائية وتم توزيع الاستبانة على عدد: (50) موظفاً وموظفة قاموا بتعبئة الاستبانة بشكل كامل، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير جوهري لكلاً من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين، بينما يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

دراسة (العبد 2015) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة كهرباء والغاز - ورقلة حضري":

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، إتخاذ القرار، الحوافز، الإتصالات)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري والبالغ عددهم: (325)، واعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية تمثل العاملين في الأقسام المختلفة داخل المؤسسة مكونة من (39) موظفاً وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات متوسطة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة 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، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم واعتمد الباحث على العينة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ: (300) موظف تم استرداد (288) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة: (96%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

**دراسة (الأندوسوي 2019) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم واجراءات العمل، التكنولوجيا)، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلبات بجامعة أم القرى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

**دراسة (البشير 2018) بعنوان: "الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي - بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية في الفترة 2008م إلى 2017م":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المشاركة في القرارات الإدارية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الإجراءات الإدارية، ظروف العمل) والرضا الوظيفي: (الرضا عن فرص التطور والترقية، الرضا عن الأجور، الرضا عن الرعاية الصحية والاجتماعية، الرضا عن الاستقرار الوظيفي) والأداء الوظيفي: (الدافعية، القدرة، إدراك الدور الوظيفي، المثابرة والثوق، مستوى الانجاز)، كما هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ومدى توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التاريخي للتعرف على الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي التحليلي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية لوجود نوعين من الجامعات (حكومية وغير حكومية) واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم: (325) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بالجامعات السودانية.

**دراسة (محمد. م 2018) بعنوان: "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي":**

الوظيفة على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، واختبار مدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى عينة من موظفي الخلايا الجوارية للتزامن، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي الذي يعتبر أحد مستويات المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من: (87) موظفاً في الخلايا الجوارية للتزامن التابعة لوكالة التنمية الاجتماعية بالفرع الجهوي ببجاية والذي يضم أربع ولايات واعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد: (62) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة: (71.26%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط، أما مستوى التمكين الوظيفي والأداء السياقي مرتفع لدى موظفي الخلايا الجوارية للتزامن، كما أن المناخ التنظيمي وأبعاده (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي، التدريب) له علاقة ارتباطية دالة احصائياً بالتمكين لدى موظفي الخلايا الجوارية للتزامن.

دراسة (العبري 2021) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) والبالغ: (509) موظفة تم استرداد: (302) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة: (59%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة حصول كل من درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، ودرجة فاعلية الأداء على درجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، على مستوى الأبعاد: (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) وعلى مستوى الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية على مستوى بعدي (نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات).

دراسة (حمادوش 2019) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتزامن":

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستويات كلاً من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة المناخ التنظيمي وأبعاده: (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي، التدريب) بالتمكين الوظيفي وأبعاده: (المعنى، الكفاءة الشخصية، التصميم الذاتي والأثر)، وأثر كلاً من المناخ التنظيمي والتمكين

الإناث، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

دراسة (Khadivi, et al., 2017) بعنوان:

“Is there a relationship between organizational climate and nurses’ performance? Exploring the impact with staff’s satisfaction as the mediator”

" هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الممرضات؟ استكشاف التأثير مع رضا الموظفين كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال النظر في دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التمريض، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التمريض وما يليها من مستشفيات العلاج والتعليم في تبريز والتي تضم: (177) موظفاً، وأستخدم الباحثون العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار عدد: (120) مبحوثاً بالاعتماد على جدول مورجان، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتم توزيع عدد: (120) استبانة تم استرجاع: (115) استبانة قابلة للتحليل، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

دراسة (Salah and Al-Attili 2019) بعنوان:

“The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources: A

الدراسة من العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية والبالغ عددهم: (496) موظفاً إدارياً، واعتمد الباحث على العينة العشوائية الصدفية قوامها: (50%) من مجتمع البحث، واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة: (248) استمارة تم استعادة عدد: (216) جميعها صالحة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية مناخ إيجابي بأبعاده (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبعده (المشاركة في اتخاذ القرارات) على أداء العاملين، ووجود أثر إيجابي لكل من: (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.

### 3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Bhat & Bashir, 2016) بعنوان:

Influence of organizational climate on job performance of teaching professionals: An empirical study

" تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمهنيي التدريس: دراسة تجريبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بين مهنيي التدريس في المناطق الحضرية في إقليم البنجاب، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مهنيي التدريس في المناطق الحضرية في إقليم البنجاب، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وبلغ عدد مجتمع البحث: (108) من مهنيي التدريس منهم: (61) من الذكور و: (47) من

الموظف من جهة أخرى، وكذا التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف على موظفين من توليد الطاقة في غانا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من موظفي توليد الطاقة في غانا، وتم أخذ عينة عشوائية وبلغ عدد أفراد العينة: (515) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم في غرفة اجتماعات حتى لا يقطعوا عملهم، ثم تم منح المشاركين الفرصة للفوز بأنفسهم بجوائز مثل تذاكر السينما، المطاعم ومباريات كرة القدم مقابل مشاركتهم المتفانية، وبلغ عدد الاستثمارات المرتجعة والقابلة للتحليل: (371) استمارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي توسط جزئياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف، ومع ذلك لم يكن للدعم التنظيمي المتصور أي تأثير على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما تشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الموظفين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة سواء مؤسسات تعليمية أو اقتصادية أو غيرها، ولا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة في بيئة الاتصالات وبالخصوص في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية الدراسة من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع أداء العاملين لقطاع الاتصالات نظراً لما يمر به هذا القطاع من تحديات وتطورات متسارعة في مجال الاتصالات والذي يلزم عليه مواجهة تلك التحديات، ومن ثم فإن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية، حيث إنه لم يجرى تناول المناخ التنظيمي مع أداء العاملين خصوصاً في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### الإطار النظري

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 الموانئ”

هدفت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير للمناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، طبيعة العمل، نمط الاتصال، مشاركة الموظف) على أداء الموارد البشرية في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ في الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من موظفي شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ وتم أخذ عينة عشوائية وبلغ عدد أفراد العينة عدد: (56) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، طبيعة العمل، نمط الاتصال، مشاركة الموظف) وأداء الموارد البشرية.

دراسة (Obeng 2020) بعنوان:

“Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support”

“المناخ التنظيمي وأداء الموظفين: دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والدور الوسيط للدعم التنظيمي الملحوظ”

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير الوسيط للدعم التنظيمي على العلاقات بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من جهة والالتزام التنظيمي وأداء

## النظريات المفسرة لأنموذج الدراسة

استندت الدراسة إلى نظرية العلاقات الإنسانية وتقتضض هذه النظرية بأن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، وتوصلت الى نتائج منها: إن هناك فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية 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 و لطرش 2016، 119)، وبالتالي فإن أي تأثير سواء كان سلبياً أو إيجابياً على عناصر التنظيم الإداري، تنعكس هذه التأثيرات والمتغيرات على مستوى الأداء الوظيفي (جستيه، بدون، 30)، وكذلك نظرية خصائص الوظيفة والتي ركزت في العوامل الداخلية للعمل التي تؤدي إلى زيادة كبيرة في التحفيز والرضا لدى العاملين، وتقتضض هذه النظرية بأن المدخلات المتمثلة بالخصائص الأساسية للوظيفة هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، وتوصلت الى نتيجة مهمة، وهي: إن ارتفاع درجة التحفيز الكامنة لدى الأفراد تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع وأداء عال (الخفاجي و الغالي 2018، 107-111)، كما أن الأداء وفقاً لنظرية التوقع والتي طورت من قبل (Lyman Porter & Edward Lawler)، يستند يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، حيث يعتمد مستوى الأداء على مقدار الجهد والقدرات والسمات الفردية وتصورات العامل لدوره، وتشمل القدرات المعرفة والمهارات والقدرات الفكرية لأداء الوظيفة، أما السمات فهي القدرة على التحمل وتوجيه الأهداف، وأن القدرات والسمات ستعمل على تهدئة

علاقة الجهد والأداء، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى العاملين إدراك دقيق للدور كما تحدده المنظمة حتى يكونوا قادرين على الأداء الجيد عندما يقدمون الجهد المطلوب (السامرائي 2021، 251-252).

### مفهوم المناخ التنظيمي:

عرّف (أبو شيخة 2005، 12) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملياتية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم".

### أما التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي في هذه

الدراسة: فهو مدى توفر خصائص وسمات الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي السائد في قطاع الاتصالات: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) والتي تؤثر على مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية وعلى درجة رضاهم.

### وتُعرف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي على النحو

#### التالي:

أ. الهيكل التنظيمي: "هو إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة" (الحنيطي و القعيد 2019، 3).

### ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الإطار الذي يوضح

التقسيم الداخلي للقطاع والذي يوضح الوظائف

و. تنمية الموارد البشرية: ويقصد بها: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (السكران 2004، 65-66). وهو التعريف الذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة. مفهوم أداء العاملين.

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود العامل والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للعامل (راوية 2005، 210)، ولهذا نجد أن محددات الأداء توضح في الآتي (بوالشرش 2017، 291):

أ. الجهد المبذول: ويشير إلى مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات والخصائص الفردية: وتشير إلى الخبرات والمهارات والخصائص الشخصية للعامل والتي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك العامل لدوره الوظيفي: وتعني مدى إطلاع العامل على عمله، أي تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس فيها دوره في المؤسسة / الشركة، بمعنى آخر المعرفة الذاتية بمتطلبات الوظيفة (بكوش 2019، 110).

والسلطات وبيبين الوحدات الإدارية المختلفة والعلاقات بينها ومدى تحقيقها لأهداف القطاع. ب. نمط القيادة: "وهو ذلك الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو المرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي، للتأثير في نشاط وأداء العاملين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة" (بركات 2015، 9). وهو التعريف الذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة.

ج. نمط الاتصال: هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف إلى آخر داخل القطاع سواء كان هذا الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق أهداف القطاع (بودويرة و بوزردوم 2017، 12). وهو التعريف الذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة.

د. إجراءات العمل: هي: "مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد، وهي أيضاً مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال" (الصيرفي 2007، 9). وهو التعريف الذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة. ه. المشاركة في اتخاذ القرار: "هي إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين بأرائهم نحو اختيار بديل من عدة بدائل" (م. محمد 2018، 7).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: إتاحة الفرصة للعاملين في قطاع الاتصالات اليمنية لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من وجهات نظرهم وخبراتهم العلمية والعملية بهدف رفع الروح المعنوية لديهم.



تمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في المراكز الرئيسية : (مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم)، والذي يصل عددهم إلى: (475) في قطاع الاتصالات اليمنية المتمثل بـ(المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)).

### عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وشملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، كونه مجتمع يمكن للباحث الوصول إليهم، والبالغ عددهم: (475)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع افراد المجتمع بشكل إلكتروني (إيميل، وسائل التواصل الاجتماعي) وكذا ورقياً، وبعد التطبيق الميداني استرجع الباحث عدد: (404) استبانة ، بنسبة استرداد (85.05%) منها عدد : (389) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت : (81.89%)، ونظراً لعدم تجاوب جميع مفردات المجتمع لعدة أسباب منها سفر البعض بشكل مستمر خصوصاً الفنيين، وعدم تجاوب البعض مع الباحث، فإنه يمكن اعتبارها عينة عشوائية كبيرة الحجم ممثلة لمجتمع الدراسة كونه تم التوزيع لجميع أفراد المجتمع بدون استثناء فلا توجد شبهة أو احتمال للتحيز وهذا هو الهدف من العشوائية.

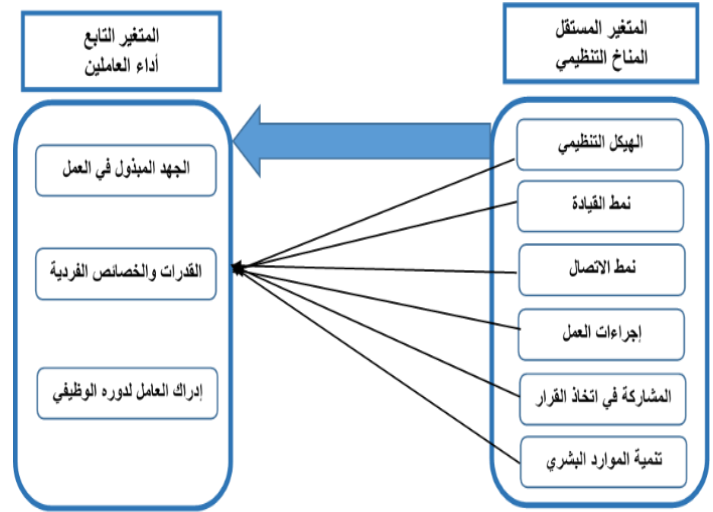
### أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبانة صممها الباحث بالاعتماد على عدد من المصادر، حيث تم مراجعة الأدب النظري المرتبط بـ (المناخ التنظيمي- أداء العاملين)"، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة

وهو التعريف الخاص بالأداء وأبعاده الذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة.

### نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المعرفي



### منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب للدراسة، فهو يصف متغيرات الدراسة ومن ثم يدرس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

### مصادر جمع المعلومات

#### المصادر الأولية

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة.

#### المصادر الثانوية

شملت المصادر الثانوية للدراسة الكتب والدوريات والمجلات ذات العلاقة، فضلاً عن الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى المقالات والتقارير العلمية، وتم الاستفادة من مواقع متعددة على الإنترنت.

### مجتمع الدراسة

جرى معالجة القيم المفقودة وجرى تقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، واستخدمت الدراسة الأساليب الاستدلالية التالية: (اختبار التداخل الخطي المشترك، صدق التقارب، الثبات المركب والاتساق الداخلي، متوسط التباين المفسر، صدق التمايز، معامل التحليل العامل التوكيدي، معامل التحديد (R2)، تحليل المسار، اختبار أنوفا للتباين).

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

#### صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

بعد بناء الاستبانة جرى عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية؛ حيث طلب الباحث منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، ومدى سلامتها اللغوية، وانتمائها للمجال الذي تنتمي إليه، ثم إبداء الرأي فيما يرونه مناسباً من تعديل، أو حذف، أو إضافة، وجرى العمل بالملاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

#### الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة

بمتغيرات الدراسة، وأخضعت للتعديل والتحسين والتطوير، لكي تتناسب موضوع الدراسة، تكونت الاستبانة من جزئين، **القسم الأول**: متغيرات تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، **القسم الثاني**: يتضمن المتغير المستقل والمتمثلة في المناخ التنظيمي ويحوي: (28) فقرة موزعة على ستة أبعاد، وأداء العاملين ويحوي: (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

تم توزيع: (475) استبانة، استرد منها: (404) استبانة، استبعد منها: (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل عدد: (389) استبانة

#### جدول رقم (3): مجتمع الدراسة

اسم الجهة	العدد
المؤسسة العامة للاتصالات	342
شركة يمن موبايل	78
شركة تيليم	55
<b>الإجمالي</b>	<b>475</b>

#### التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (AMOS) (SPSS) النسخة 26.

#### جدول رقم (4): الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	0.872	0.888	0.859
	نمط القيادة	0.880		
	نمط الاتصال	0.865		
	إجراءات العمل	0.895		
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.865		
	تنمية الموارد البشرية	0.832		

0.705	0.897	0.833	0.880	الجهد المبذول في العمل	أداء العاملين
			0.800	القدرات والخصائص الفردية	
			0.773	إدراك العامل لدوره الوظيفي	
	0.892		0.854	الثبات الكلي	

التنظيمي: (0.859)، أداء العاملين: (0.705)، وهي قيم أكبر من: (0.500)، وهو ما يعني أن هناك صدق تقارب كبير في أبعاد المتغيرات، وهذا مؤشر أن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل تفسر أكثر من (50%) من التباين في مؤشراتها، كما أنه يدل أيضاً على أن نسبة البواقي قليلة، وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.

#### التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتضح من خلال الجدول (4) : إن جميع قيم محاور الدراسة تتسم بالثبات ؛ حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور : (0.854) وبلغت قيمة الثبات المركب (CR) لجميع المحاور : (0.892) وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، ويرى خبراء الإحصاء أنه كلما كان معامل الثبات تقترب من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran and Bougie 2019)، كما يتضح من الجدول أن القيم التي توضح متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة جاءت على التوالي، المناخ

#### جدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكر	367	94.3
أنثى	22	5.7
<b>الإجمالي</b>	<b>389</b>	<b>100</b>
العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	11	2.8
30 - 40 سنة	98	25.2
41 - 50 سنة	228	58.6
أكبر من 50 سنة	52	13.4
<b>الإجمالي</b>	<b>389</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوية عامة أو ما يعادلها	11	2.8
دبلوم بعد الثانوية	14	3.6
بكالوريوس	248	63.8
ماجستير	106	27.2

2.6	10	دكتوراه
<b>100</b>	<b>389</b>	<b>الإجمالي</b>
النسبة	العدد	سنوات الخدمة
3.1	12	أقل من 5 سنوات
5.1	20	من 5-10 سنة
19.0	74	من 11-15 سنة
27.5	107	من 15-20 سنة
45.2	176	أكثر من 20 سنة
<b>100</b>	<b>389</b>	<b>الإجمالي</b>
النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
0.8	3	مدير تنفيذي
1.5	6	نائب مدير تنفيذي
5.4	21	مدير عام
4.1	16	نائب مدير عام
26.0	101	مدير إدارة
4.6	18	نائب مدير إدارة
57.6	224	رئيس قسم
<b>100</b>	<b>389</b>	<b>الإجمالي</b>

أصحاب الفئة العمرية: (30-40 سنة) بنسبة: (25.2%)، وحلت ثالثا الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة: (13.4%)، وحلت أخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة: (2.8%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفئة العمرية: (41- 50) سنة و انخفاض نسبة الفئة العمرية: (أقل من 30 سنة) نظراً لتوقف نشاط التوظيف منذ العام 2014م، كما تبين أنّ أغلبية أفراد العينة كانت من الفئة العمرية: (41- 50 سنة) بنسبة: (53.3%)، واقلهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة: (1.4%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفئة العمرية: (41- 50) سنة و انخفاض نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نظراً لتوقف نشاط التوظيف منذ العام 2014م، كما تبين من خلال الجدول السابق والمتعلق بـ(المؤهل

يتبين من الجدول رقم (5): إنّ غالبية أفراد العينة من موظفي قطاع الاتصالات اليمنية كانوا من فئة الذكور بنسبة: (94.3%)، فيما كانت نسبة الإناث: (5.7%) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول: إنّ الذكور هم الغالبية في عينة الدراسة؛ ويغلب في مستوى الاستجابة والتفاعل لفئة الذكور، وبناءً عليه تفاوتت النسب لصالحهم في الدراسة، وسبب ارتفاع نسبة الذكور يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام وطبيعة عمل القطاع بشكل خاص الذي يطغى فيه العمل الفني على العمل الإداري، والذي انعكس بدوره على سياسات التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين في القطاع منذ فترة طويلة، كما تبين أنّ أغلبية أفراد العينة كانت من الفئة العمرية (41- 50 سنة) بنسبة: (58.6%)، يليهم

الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ينتمون لفئة رؤساء أقسام بنسبة: (57.6%)، وبينم: (30.6%) من أفراد العينة مستواهم الوظيفي مدرء إدارات ونوابهم، وحل ثالثاً أفراد العينة من مدرء عموم ونوابهم بنسبة بلغت: (9.5%)، وحل أخيراً فئة مدرء تنفيذيين ونوابهم بنسبة بلغت: (2.3%)، ويمكن تفسير ذلك بزيادة مستوى تمثيل رؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم، وهذه النتائج تدل على التوزيع الطبيعي لموظفي قطاع الاتصالات محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بزيادة مستوى تمثيل رؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم، ويعزوا الباحث سبب ارتفاع نسبة فئة رئيس قسم إلى الهيكل التنظيمي الهرمي؛ حيث تتسع الوظائف في قاعدة الهيكل وتقل كلما ارتفعنا في أعلى قمة الهيكل التنظيمي.

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة المتغير المستقل: المناخ التنظيمي:

من خلال الجدول رقم: (6) يمكن أن نستخلص بعض المؤشرات التحليلية لأبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

جدول رقم (6) يبين ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	الهيكل التنظيمي	3.53	0.830	70.5%	3	مرتفعة
2	نمط القيادة	3.55	0.942	71.1%	2	مرتفعة
3	نمط الاتصال	3.67	0.792	73.5%	1	مرتفعة
4	إجراءات العمل	3.43	0.873	68.6%	5	مرتفعة
5	المشاركة في اتخاذ القرار	3.33	0.896	66.6%	6	متوسطة
6	تنمية الموارد البشرية	3.45	0.928	69%	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي	3.49	0.876	70%	مرتفعة	

العلمي) الذي يحمله أفراد العينة أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة: (63.8%)، فيما تمثل ثانياً حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة: (28.8%)، وحلت ثالثاً حملة الدبلوم بعد الثانوية بنسبة: (3.6%)، وأخيراً حملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بنسبة: (2.8%)، من إجمالي أفراد العينة من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول أن الدراسة شملت المؤهلات العليا من المتعلمين، ويعود سبب ارتفاع حاملي مؤهل بكالوريوس ودراسات عليا كون أغلب الوظائف الإشرافية في المؤسسة تتطلب مؤهلاً جامعياً فأعلى وهذا بدوره يزيد من دقة مستويات الإجابات وتعزيز مصداقية الدراسة.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد تبين أن أغلبية موظفي القطاع قيد الدراسة امتدت سنوات خدمتهم لـ (أكثر من 20 سنة) بنسبة: (45.2%) ويعزوا الباحث ذلك إلى سنوات الخدمة المتراكمة للعاملين في قطاع الاتصالات واحتفاظ الشركات بموظفيها وكوادرها وأيضاً يرجع ذلك لطبيعة مجتمع الدراسة والمتمثل بالقيادات الإدارية وأيضاً يرجع ذلك إلى متوسط عمر هذه الشركات، وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة، فتبين من خلال

1. أظهر التحليل أنّ هنالك مستوى متميز لواقع المناخ التنظيمي لدى قطاع الاتصالات اليمنية حيث حاز على درجة تحقق مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)؛ وبانحراف معياري: (0.876) والذي يبين أن هنالك انسجاماً بين أفراد العينة و اتفاقاً نحو المستوى العالي لتمثيل المناخ التنظيمي الملائم في قطاع الاتصالات اليمنية، ووزن مؤوي الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (70%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3.00)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة، ما يفسّر بتوفير قيادة القطاع مناخ تنظيمي جيد، وبناء على ما سبق فقد تبين تمتع قطاع الاتصالات اليمنية بمناخ تنظيمي فعال سواء عبر وضوح هيكله التنظيمي، وامتلاكه للقيادات ذات النمط التشجيعي، فضلاً على امتلاكه منظومة اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين كوادره وإجراءات عمل ملائمة، ومستوى جيد في دعم عملية التدريب والتأهيل للكوادر والعاملين، إلا أن مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يحتاج لمزيد من العناية والاهتمام، ويتفق نتيجة هذه الدراسة يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة المحلية مثل: دراسة (المضواحي و حميد، 2023)

2. وعند النظر لترتيب أبعاد المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات قيد الدراسة حسب مستوى التوافر والتحقق، فقد تدرجت تنازلياً بدءاً بنمط الاتصال حيث حصل على أعلى وزن مؤوي قدرة: (73.5%)، وحلت ثانياً نمط القيادة بوزن مؤوي قدرة: (71.1%)، وحلت ثالثاً الهيكل التنظيمي بوزن مؤوي قدرة (70.5%)، وحل رابعاً تنمية الموارد البشرية بوزن مؤوي قدرة: (69%)، وحل خامساً إجراءات العمل بوزن مؤوي قدرة (68.6%)، وحل أخيراً المشاركة في اتخاذ القرار بوزن مؤوي قدرة (66.6%)، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن هناك تحقق مرتفع لجميع أبعاد المناخ التنظيمي لدى قطاع الاتصالات اليمنية.

3. المتغير التابع: أداء العاملين: من خلال الجدول رقم (7) يمكن أن نستخلص بعض المؤشرات التحليلية لأبعاد أداء العاملين كما يلي:

جدول رقم (7) يبين ترتيب أبعاد أداء العاملين حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	ابعاد أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	الجهد المبذول في العمل	3.51	0.813	70.2%	2	مرتفع
2	القدرات والخصائص الفردية	3.60	0.751	72.1%	3	مرتفع
3	إدراك العامل لدوره الوظيفي	3.63	0.780	72.6%	1	مرتفع
	أداء العاملين	3.58	0.781	71.6%	مرتفعة	

جميعها إلى وجود مستوى عالي من الأداء لدى هذه الدراسات محل البحث.

2. وعند النظر لترتيب أبعاد أداء العاملين في قطاع الاتصالات قيد الدراسة حسب مستوى التوافر والتحقق، فقد حصل البعد إدراك العامل لدوره الوظيفي على أعلى وزن مئوي قدرة: (72.6%)، وحلت ثانياً الجهد المبذول في العمل بوزن مئوي قدرة: (70.2%)، وحلت ثالثاً القدرات والخصائص الشخصية بوزن مئوي قدرة: (72.1%)، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن هنالك تحقق مرتفع لجميع أبعاد أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية.

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للمناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية:

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. جدول (7): معاملات المسار لأثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية

المتغير المستقل - المسار - المتغير التابع	R <sup>2</sup>	(Estimate) معامل التأثير بيتا	S.E الخطأ المعياري	C.R قيمة ت	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي - < أداء العاملين	0.180	0.421	0.052	8.18	0.000

المناخ التنظيمي وأداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، بينما بلغت قيمة ت المحسوبة: (8.18)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة، ويمكن القول أن أي تغيير في المناخ التنظيمي بوحدة واحدة يمكن أن يعود

1. أظهر التحليل أن هناك مستوى متميز لأداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية حيث حاز على درجة تحقق مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ: (3.58)؛ وبانحراف معياري: (0.781) والذي يبين أن هنالك انسجاماً بين أفراد العينة واتفاقاً نحو المستوى العالي لتأدية مهام وظيفية في قطاع الاتصالات تتميز بالجهود العالية المبذولة، حيث يدرك العامل دوره الوظيفي ويتمتع بقدرات مهارات عالية، ووزن مئوي: (71.6%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ: (3.00)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة، ما يفسر بتأدية العاملين أدائهم بمستوى متميز، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة المحلية مثل: دراسة (المضواحي و حميد، 2023) ودراسة (حميد، 2015)، ودراسة (الحيدري و الشدادى، 2019) دراسة (المقولي، 2020)، وعربياً وإقليمياً مثل دراسة (السكران، 2004)، دراسة (البشير، 2018)، دراسة (محمد م.، 2018)، دراسة (حمادوش، 2019)، (Salah, & Al-Attili, 2019)، دراسة (العبري، 2021)، دراسة (Obeng, 2020)، دراسة (عبد بحر و أبو سويرح، 2010) والتي توصلت

بالنظر إلى بيانات الجدول (7) تبين أن الدلالة الإحصائية للمناخ التنظيمي تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من: (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط: (0.421) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، ويمكن القول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) للهيكل التنظيمي في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجوري، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العاملين، وتختلف مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العاملين مثل: دراسة (حميد، 2015)، ودراسة (العيد، 2015)، ودراسة (البشير، 2018)، (محمد م.، 2018)، ودراسة (الأندنوسي، 2019)، ودراسة (حمادوش، 2019)، ودراسة (المقولي، 2020)، ودراسة (Salah, & Al-Attili, 2019).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، بناءً على بيانات الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى؛ حيث بلغت قيمة معامل بيتا: (0.098)، والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية حيث بلغت: (2.422) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ أقل من: (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ويمكن

بالتأثير على أداء العاملين بنسبة: (18%)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات المحلية مثل: دراسة (المضواحي و حميد، 2023)، ودراسة (الحيدري و الشدادي، 2019)، ودراسة (حميد، 2015)، ودراسة (المقولي، 2020)، وعربياً وإقليمياً مع دراسة (العيد، 2015)، ودراسة (مبروك، 2017)، ودراسة (البشير، 2018)، ودراسة (محمد م.، 2018)، ودراسة (الأندنوسي، 2019)، ودراسة (حمادوش، 2019)، ودراسة (Salah, & Al-Attili, 2019)، ودراسة (العبري، 2021)، ودراسة (Obeng, 2020)، ودراسة (Bhat, et al., 2017)، ودراسة (Bhat & Bashir, 2016) أما دراسة (الجوري، 2015) فقد استنتجت عدم وجود تأثير للمناخ التنظيمي باستثناء التدريب.

اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

من خلال بيانات من الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت الدلالة الإحصائية: (0.797) والتي تعد أكبر من: (0.05) وبالتالي لا توجد علاقة وأثر بين الهيكل التنظيمي على أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية.



الاتصالات اليمنية، وبناءً على بيانات الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة معامل بيتا: (0.179)، والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية حيث بلغت: (3.570) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.

القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) لنمط القيادة في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة المحلية مثل دراسة (حميد، 2015)، وعربياً مثل: دراسة (محمد م.، 2018)، (الأندونوسي، 2019).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على أداء العاملين في قطاع

المتغير المستقل - المسار - المتغير التابع	(Estimate) معامل التأثير بيتا	S.E الخطأ المعياري	C.R قيمة ت	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي - < أداء العاملين	-0.012	0.047	-0.256	0.797
نمط القيادة - < أداء العاملين	0.098	0.040	2.422	0.015
نمط الاتصال - < أداء العاملين	0.179	0.050	3.570	0.000
إجراءات العمل - < أداء العاملين	0.179	0.051	3.485	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار - < أداء العاملين	0.132	0.045	2.946	0.003
تنمية الموارد البشرية - < أداء العاملين	0.036	0.050	0.735	0.463

الاتصالات اليمنية، من خلال بيانات الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة معامل بيتا: (0.179)، والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات العمل في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية حيث بلغت: (3.485) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تساوي: (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ويمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ أقل من: (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية. ويمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) لنمط الاتصال في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات العربية مثل: دراسة (العبد، 2015)، ودراسة (مبروك، 2017)، ودراسة (الأندونوسي، 2019)، ودراسة (حمادوش، 2019)، ودراسة (العبري، 2021).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات العمل على أداء العاملين في قطاع

(2015) ودراسة (العبري، 2021)، ودراسة (محمد م، 2018) والذي توصلت فيه هذه الدراسات إلى عدم وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين.

**اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، من خلال بيانات الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت الدلالة الإحصائية: (0.463) والتي تعد أكبر من: (0.05) وبالتالي لا توجد علاقة وأثر بين تنمية الموارد البشرية في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويمكن القول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) لتنمية الموارد البشرية في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الجوري، 2015)، (حمادوش، 2019)، ودراسة (العبري، 2021) والذي تم التوصل فيها إلى وجود أثر لتنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في الدراسات محل البحث.

#### النتائج: أوضحت النتائج:

1. إن واقع المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل) فيما كان واقع كلاً من بعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) متوسطاً.
2. إن واقع أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً بجميع أبعاده: (الجهد المبذول،

مستوى معنوية: (0.05) لإجراءات العمل في أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات العربية مثل دراسة (البشير، 2018)، ودراسة (الأندونوسي، 2019).

**اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، من الجدول: (8) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة معامل بيتا: (0.132)، والتي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية حيث بلغت: (2.947) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ أقل من: (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ويمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين لدى قطاع الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات المحلية مثل: دراسة (حميد، 2015)، ودراسة (المقولي، 2020)، وعربياً وإقليمياً مع دراسة (العبد، 2015)، ودراسة (مبروك، 2017)، ودراسة (البشير، 2018)، (محمد م، 2018)، ودراسة (الأندونوسي، 2019)، ودراسة (حمادوش، 2019)، ودراسة (Salah, & Al-Attili, 2019)، وتختلف مع دراسة (الجوري،

والإيجابي في التأثير على مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع في اللغة العربية:

- [1] غانم، إبراهيم طاهر. (2021). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاداري- دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات (رسالة ماجستير). مركز تطوير الادارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [2] الصفار، أحمد عبد اسماعيل. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد (76)، الصفحات 65-96.
- [3] الشباب، أحمد محمد الشباب، و أبو حمور عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [4] المقولي، أحمد محمد. (2020). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مؤسسة الثورة للصحافة والطباعة والنشر، رسالة ماجستير. صنعاء، الجمهورية اليمنية: مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.
- [5] الحنيطي، أحمد يوسف ، و القعيد مرزوق عايد. (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1)، الصفحات 1-20.
- [6] الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [7] المؤسسة العامة للاتصالات. (2021). الخطة الاستراتيجية 2021 - 2025م. إدارة الأداء ودعم القرار المؤسسي.

القدرات والخصائص الفردية، إدراك العامل لدوره الوظيفي).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده: (نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي: (الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية) على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

### التوصيات:

فيما يلي بعض التوصيات التي يمكن الأخذ بها:

1. على إدارة قطاع الاتصالات العمل على تعزيز المناخ التنظيمي الجيد والإيجابي والعمل على تطويره وتحديثه باستمرار وبما يتماشى مع المتغيرات التي تحيط به، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية للقطاع بصورة مستمرة بما يواكب التطورات، ويوظف القدرات العاملة ويقلص من حدة التداخل بين الأعمال والمهام الوظيفية في مختلف الإدارات والأقسام، كما يجب على إدارة القطاع تقديم المزيد من التدريب الهادف والنوعي، وتقييم برامج التدريب المعتمدة، لتعزيز مستوى المهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي في قطاع الاتصالات اليمنية.
2. الاهتمام بالكادر الوظيفي كونه يمثل رأس المال الفعلي لقطاع الاتصالات وضرورة تقدير جهودهم وتحفيزهم على تعزيز مستويات الابداع في مهامهم الوظيفية.
3. العمل على تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بشكل مستمر نظراً لما يسهم فيه المناخ الجيد

- [8] بوالشرش، كمال. (يونيو، 2017). إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (10)، الصفحات 285-320.
- [9] البشير، حافظ عبدالكريم. (2018). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي - بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية في الفترة من 2008م إلى 2017م، أطروحة دكتوراه. الخرطوم، السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- [10] نزارى، حسام الدين، و لطرش، زكرياء. (2016). نماذج المناخ التنظيمي: دراسة حالة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (8)، الصفحات 117-127.
- [11] الحراحشة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- [12] راوية، حسن. (2005). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- [13] الفيل، سيف تقي. (2021). أثر استخدام نظم المعلومات على مستوى الاداء في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير)، مركز تطوير الادارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [14] الذبحاني، صبري أمين. (2018). تصور مقترح للحد من ظاهرة البطالة المقنعة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التغيير (رسالة ماجستير). مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [15] ميروك، عاطف محمد. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 47(4).
- [16] حمادوش، عبدالسلام. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء
- السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2.
- [17] جستيه، عبدالعزيز صديق. (بلا تاريخ). السلوك التنظيمي درع (321). (كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة) تاريخ الاسترداد 1 يناير، 2024، من [www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa): [https://www.kau.edu.sa/Files/0000164/Subjects/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6\\_1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83.ppt](https://www.kau.edu.sa/Files/0000164/Subjects/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6_1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83.ppt)
- [18] العبري، علي بن سعيد. (2021). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.
- [19] العيد، عليات. (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة كهرباء والغاز - ورقلة حضري، رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- [20] الأندنوسي، فريدة محمد. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(14)، الصفحات 1-33.
- [21] الجوري، فؤاد محمد. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، رسالة ماجستير. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- [22] بركات، كاميليا. (2015). نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة - دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلي 2007-2015 (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم

- [30] محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- [31] العيسائي، منذر سعيد. (2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الحديدية وعلاقته بأدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الحديدية، الحديدية، الجمهورية اليمنية.
- [32] السامرائي، مهدي صالح. (2021). نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [33] أبو شيخة، نادر أحمد. (2005). المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردن. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الإقتصاد والإدارة، العدد 19(2)، الصفحات 3-37.
- [34] السكران، ناصر محمد. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- [35] زرواق، نجيب. (2016). محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة - الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة (أطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- [36] الخفاجي، نعمة عباس، و الغالبي، طاهر محسن. (2018). نظرية المنظمة: مدخل التصميم. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [37] بودويرة، ياسمين، و بوزردوم مريم. (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف السياسية، جامعة الجبلاني بونعامه بخميس مليانة، الجزائر.
- [23] بكوش، لامية. (2019). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة - دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [24] محمد، مبارك أحمد. (2018). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [25] الصيرفي، محمد. (2007). تبسيط الإجراءات. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- [26] القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [27] حُميد، محمود عبدالله. (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية باليمن - دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، رسالة ماجستير. صنعاء، الجمهورية اليمنية: كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- [28] المضواحي، ايمن أحمد، و حميد، صالح محمد. (2023). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بوزارة الخارجية اليمنية (دراسة حالة الدائرة الفصليّة والمغتربين - 2023م). مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد (25)، الصفحات 139-159.
- [29] الحيدري، عبدالله حسين، و الشدادي، صالح محسن. (2019). المناخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (5)، الصفحات 82-117.

الصحي - الميلية (رسالة ماجستير). كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن  
يحيى جيجل، الجزائر.

[38] عبد بحر، يوسف، و أبو سويرح أيمن سليمان.  
(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي  
للعمال الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة  
الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، العدد 18(2)،  
الصفحات 1147-1214.

### ثانياً: المراجع في اللغة الإنجليزية:

- [1] K, M. G. (2020). A Study on Organizational Climate An Attribute To HRD. Carolina, United States: Lulu Publication.
- [2] Obeng , A. F. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. International Journal of Human Resource Studies, 10(3), pp. 223-247.
- [3] 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)
- [4] Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (Vol. 7th ed).
- [5] Khadivi, A., Gavvani, A. N., Khalili, M., Sahebi, L., & Abouhamzeh, K. (2017). Is there a relationship between organizational climate and nurses' performance? Exploring the impact with staff's satisfaction as the mediator. International Journal of Healthcare Management(10), pp. 238-242.
- [6] Bhat, S. A., & Bashir, H. (2016). Influence of organizational climate on job performance of teaching professionals: An empirical study. International Journal Of Education & Management, 6(4), pp. 445-448.