



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد التاسع/ الجزء الثالث تشرين الأول 2021

المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات العاملين ورفع الاداء الوظيفي بالمنشآت السودانية.

Organizational Climate And Its Relationship with Employees

Attitudes And Raising Their Performance In Sudanese

Organizations

Case Study Omdurman National Bank

(2010-2019)

إعداد الباحث : الهادي محمد عثمان بابكر

الملخص.

تناولت الورقة المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات العاملين ورفع الاداء الوظيفي في المنشآت السودانية ولما كان للمناخ التنظيمي الجيد دور كبير في تهيئة البيئة المناسبة للعاملين وتشجيع الدولة لمنهجية المناخ التنظيمي لدعم وتطوير أداء المنشآت السودانية لذلك إهتم الباحث بدراسة أثر المناخ التنظيمي الجيد ببنك أم درمان الوطني علي زيادة فعالية الأداء وقد بلغ حجم عينة الدراسة 102 مفردة هدفت الورقة الى ضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الجيد حتى يساهم ذلك في إستقرار العاملين وتلبية إحتياجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية مما يكون له أثر في تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم وذلك بالتدريب المستمر والتأهيل وتوفير البيئة الجاذبة للعاملين حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بصورة جيدة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والمناخ التنظيمي هو الذي يميز بيئة العمل التي يعمل فيها الفرد فتؤثر علي إتجاهاته وميوله .

إختبرت الورقة الفرضيات الآتية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإتجاهات واداء العاملين

وتوصلت الورقة إلى أن المناخ التنظيمي يعمل على دعم وتطوير أداء العاملين وذلك بزيادة

التدريب والتأهيل وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتوفير البيئة الجاذبة لهم وإشباع رغباتهم

وميولهم المادية والمعنوية والاجتماعية والتي بدورها تساهم في رفع فعالية ادائهم بما يساهم

في تطوير أداء البنك والمساهمة في الاقتصاد القومي ويعمل علي زيادة الناتج القومي للدولة .

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي – الإتجاهات- الأداء الوظيفي.

Abstract

The paper dealt with the role of the organizational climate in raising the effectiveness of the performance of the Sudanese establishments. Since the good organizational climate has a great role in creating the appropriate environment for workers and the state's encouragement of the organizational climate methodology to support and develop the performance of the Sudanese enterprises. Therefore, the researcher is interested in studying the effect of the good organizational climate in Omdurman National Bank (ONB) on increasing the effectiveness of performance and the necessity Paying attention to provide a good climate so that this contributes to the stability of workers and meets their material, moral and social needs, which



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

will have an impact on developing their capabilities and qualifications through continuous training and rehabilitation and providing an attractive environment for workers so that they can perform work well. And the organizational climate is what characterizes the work environment in which the individual works and affects his trends and tendencies. This paper tested the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between organizational climate and raising performance effectiveness. This come up of several results such as: the importance of the organizational climate to support and develop the performance of employees by increasing training and qualification, developing the capabilities and skills of workers, providing an attractive environment for them and satisfying their material, moral and social desires and tendencies, which in turn contribute to raising the effectiveness of their performance so that this contributes to the development of the bank's performance and the contribution to the national economy and works to increase the output of the national state.

Key words: – **organizational climate**– **Attitudes** –
–**Employee Performance**



تمهيد:

اهتم العديد من الباحثين بالمناخ التنظيمي في تطوير أداء المنشآت وأهمية دور المناخ التنظيمي الجيد في رفع فعالية الاداء ولما كان للعنصر البشري دور هام في نجاح أي منظمة أو منشأة كان العبء الكبير يقع على البيئة والمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد ودوره في مدى فشل أو نجاح المنشأة.

كما أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي. تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على المناخ التنظيمي السائد في أي منشأة بأبعاده المختلفة يهدف لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين. مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

اختلف المفكرون وعلماء الإدارة في مفهوم المناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه. منهم من عرف المناخ التنظيمي بأنه الحصييلة لكل العوامل البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها.

يحتل المناخ التنظيمي لأي منشأة أهمية كبيرة وخاصة نظراً لتأثيره المباشر على السلوك الإداري للمنشأة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها لذا تناولنا في هذا البحث دور القيادة في رفع فعالية الأداء ودور المناخ التنظيمي في رفع فعالية الأداء لما كان لهما من علاقة في تطوير أداء المنشآت.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في الزيادة المضطردة في قطاع المصارف السودانية، وقد ارتبطت ظاهرة انتشار القطاع المصرفي بالتطورات الاقتصادية العالمية والتي تتطلب التوسع في الأنشطة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاستثمارية وفتح أسواق جديدة ودعم الاقتصاد القومي والتنمية البشرية، عليه تتمثل أهمية
البحث في النقاط التالية:

- 1- ما يلعبه المناخ التنظيمي الايجابي فى اداء العاملين ببنك أم درمان الوطني.
- 2- محاولة الربط بين موضوع اكايمي يتمثل فى المناخ التنظيمي وعلاقته فى رفع فعالية اداء
المنشات بالبيئة السودانية لا سيما القطاع المصرفي
- 3- ما يحدثه المناخ التنظيمي من اسهامات على مستوى الاقتصاد القومي جدير بالبحث والتقصي
والدراسة .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التوسع الكبير الذي شهده العمل المصرفي في السودان وانتشار فروع
المصارف على نطاق واسع في السودان ووجود العبء الكبير والذي تتحمله المصارف في
تحقيق التنمية و السياسات المالية للدولة وكل ذلك لا يتم إلا من خلال مناخ تنظيمي رشيد وذو
فعالية إدارية ناجحة وتنظيم جيد لرفع كفاءة أداء المصارف وهذا ما لا يتوفر بشكل ملموس في
بعض المصارف مما يجعل الباحثون يهتمون بدراسة تلك المشاكل.

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور المناخ التنظيمي فى رفع فعالية الأداء للبنك.
2. دراسة أثر المناخ التنظيمي الجيد على رفع فعالية الأداء.
3. الكشف عن الآثار التي يعكسها المناخ التنظيمي على فعالية الأداء في الجهاز المصرفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فروض البحث:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في رفع فعالية الأداء للعاملين بالبنك.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

مصادر البيانات:

يعتمد هذا البحث على مصدرين:

1. المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والوثائق والمراجع والمجلات والتقارير والدراسات السابقة.
2. المصادر الأولية عن طريق الاستبانة والملاحظة والتي تتم أثناء تردد الباحث على البنك.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة المري: (2012م) بعنوان: (دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الازمات بالتطبيق على البنوك التجارية القطرية)

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية والكشف عن جوانب الضعف والقوة في الأداء حيث تساعد الإدارة العليا في البنوك التجارية للإستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها البنوك التجارية القطرية لتطوير أدائها وكان من نتائج الدراسة: أن وحدة المنافسة في البنوك التجارية ونقص الموارد المادية والمالية والتطور التكنولوجي والتقني والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواء الكمية منها أو النوعية وعدم الاستقرار في الاسواق العالمية والإقليمية والمحلية يتطلب إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي ليوكب هذه التغيرات، أن التدريب المستمر والحديث لكوادر شابه وطموحه على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وافترض ازمات وهمية وتدريبهم عليها. يساعد على معرفة التفكير الشامل والصحيح لدور التخطيط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات، إن تعزيز مشاركة الافراد في البنوك في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والامثل وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات. أوصت الدراسة باتباع التخطيط الاستراتيجي ووضوح الاهداف لتواكب المتغيرات وتلبي الاحتياجات، والعمل المستمر علي تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب

دراسة أحمد: (2009م) بعنوان (اثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على الشركة السودانية للهاتف السيار زين)

تناولت الدراسة أثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على الشركة السودانية للهاتف السيار. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة المنظمة واثرها على الإبداع التنظيمي وتقديمه للباحثين والى المهتمين في الفكر الإداري بحسبان أن ثقافة المنظمة يمكن أن تساهم في خلق منظمات ابداعية فاعلة واعادة صياغة الكثير من المفاهيم الثقافية لتتلائم مع المتغيرات الحديثة وتوصلت النتائج إلى: أهمية الثقافة التنظيمية كونها تشكل سلوك الافراد بداخل المنشأة. لأن الثقافة القوية في المنظمة لا تساعد فقط على البقاء والاستمرار بل تؤدي إلى وضع أساس متين لحصول المنشأة على وضع تنافسي متميز، أيضاً كشفت الدراسة أن ثقافة المنظمة لا بد أن تكون قوية متماسكة مما تؤدي إلى جاذبيتها للعاملين. أوصت الدراسة بعمل ارضية خصبة لنشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات و العمل علي تحضير وتهيئة الموارد البشرية لذلك، وضرورة التغيير واستخدام وتبني المنهاج الثقافي المرن مع البيئة الخارجية والداخلية.

دراسة ابراهيم، 2009م⁽¹⁾: بعنوان (التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية بمصانع القطاع العام بالسودان)

(1) زكي مكي اسماعيل ،التنظيم الاداري واثره علي الانتاجية بمصانع القطاع العام بالسودان ، رسالة دكتوراه ،جامعة النيلين ،1999م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هدفت الدراسة لتشخيص التنظيم الإداري بمصانع شركة السكر السودانية و التعرف علي اثره علي الانتاج و الانتاجية و من ثم التوصل الي نموذج تنظيمي مقترح يؤدي الي تطوير الاداء و رفع الانتاجيه بمصانع القطاع المعني و تمثلت مشكله الدراسة في ضعف التنظيم بقطاع انتاج السكر العام وتأثره بانظمة فرعية مختلفة يتكون منها و انظمة اخري بالبيئة الخارجية و قد اقتصر الباحث في دراسته الميدانية و البيئة الخارجية باعتبارها المؤثرات ذات الاثر الاكبر عن الاداء التنظيمي. فروض البحث: التنظيم الإداري بشكله الحالي بمصانع شركة انتاج السكر السودانية المحدودة يؤثر سلبا علي الانتاجية وبالتالي تنخفض، ترجع اسباب انخفاض فعالية التنظيم الإداري بصانع شركة انتاج السكر السودانية المحدودة الي: خلل في الهيكل التنظيمي، مشكلات تتعلق بالعنصر البشري في التنظيم، مشكلات تتعلق بالبيئة الخارجية للشركة و الهدف من دراسته تشخيص التنظيم الإداري بمصانع شركة انتاج السكر السودانية و التعرف علي اثره علي الانتاج و الانتاجية و من ثم التوصل الي نموذج تنظيمي مقترح يؤدي الي تطوير الاداء و رفع الانتاجية بمصانع القطاع المعني. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم قدرة شركة انتاج السكر السودانية المحدودة علي تحقيق اهدافها التنظيمية، لم تتمكن شركة انتاج السكر السودانية المحدودة من تصدير انتاجها للخارج بالرغم من السماح لها بتصدير 255 من الانتاج للسوق الخارجية لمقابلة احتياجاتها، انخفاض انتاجيه الفدان من السكر و انخفاض انتاجيه العمال. أوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء المختصين في مجال الاقتصاد و الادارة لمعالجة المشكلات الاقتصادية و الادارية بالقطاعات المختلفة و تدني الانتاجية، و ان تتضافر الجهود مدعومة بالمرونة و الجدية اللازمة لحل المشكلات التي تحول دون الاستقرار الامني بالبلاد و التي تعكس اثارها السلبية علي الحياة بالمجتمع.

دراسة: بخيت، 2003م⁽²⁾: بعنوان (التنظيم الإداري الجيد للامن العام وأثره على الأداء
الأمني)

(²) محمد جمعة بخيت، التنظيم الإداري الجيد للامن العام وأثره علي الاداء الامني: رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2003م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هدفت الدراسة الي عرض و تحليل التنظيم الاداري لنظام الامن بالتركيز علي الهياكل الوظيفيه والتخصصات المختلفة ومدى تاثير القرارات الادارية علي ذلك. تمثلت مشكلة الدراسة في التدني في اداء القوي العاملة في جهاز الامن و الذي يعزي للخلل الاداري في تنظيم قطاع الامن العام وعدم توفر الموارد والامكانيات الامنية الحديثة في عهد العولمة و الانفتاح الدولي والاقليمي والامكانيات المادية والقدرة البشرية لاتخاذ القرارات الادارية والامنية السليمة والرقابة بصفة عامة والكفاءة في الاداء بصفة خاصة فروض البحث: هناك وصف وظيفي للتنظيم الاداري بالامن العام، يمكن تطبيق مبداء الشخص المناسب في المكان المناسب علي جهاز الامن العام، المشاكل الادارية والتنظيمية وتعوق الجهاز الامني عند قيامه بدوره بصورة ايجابية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان جهاز الامن بالسودان نظامه الاداري يختلف عن غيره من المنظمات بحكم الاختلاف في الاهداف والمهام والاعباء، ان الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز لم يعد مناسباً لما هو متوقع من هذا الجهاز، ان توصيف الوظائف في جهاز الامن يحتاج للمراجعة لتحديد المسؤوليات . أوصت الدراسة باعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتقسيمات العمل ومراجعة المؤثرات الوظيفية والنظم الادارية المستخدمة في جهاز الامن، ووضع خطة للقوى العاملة بجهاز الامن لوزيع معينات التوظيف وتطويرها.

دراسه بابكر، 2007: بعنوان (أثر الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإقتصادية للجهاز المصرفي

السوداني)هدفت الدراسة الي قياس مدى تاثر كفاءة بعض المؤسسات الاقتصادية (البنوك التجارية) في السودان باعتبارها متغيراً تابعا لبعض مركبات هياكلها التنظيمية و تمثلت مشكله البحث في ان المصارف السودانية تعاني في الوقت الحالي من العديد من المشاكل منها صغر الحجم وضعف المركز المالي وارتفاع التكلفة الادارية وتدني مستوي الخدمات وضعف الخبرة المصرفية وعدم القدرة علي مواجهة التحولات الاقتصادية الكبيرة فروض البحث: وجود علاقة خطية بين مقومات الهياكل التنظيمية للبنوك التجارية الاملة في السودان وبين الكفاءة التنظيمية لهذه البنوك، هنالك اثر ايجابي علي نوع الهياكل التنظيمية ممثلة في المركزية والترسيم ودرجة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التعقيد ومقاييس الكفاءة ممثله في الانتاجية والربحية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: علي بنك السودان حث البنوك علي الالتزام بالحد العالمي المسموح به للمصارف من الايرادات، الاهتمام بالهيكل التنظيمية و تكثيف التدريب و التاهيل لها.

دراسه حمدنا الله، 2000م⁽³⁾: بعنوان (أثر التنظيم على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات

السودانية) تقوم فروض الدراسه علي اساس ان ادارة الجامعات في السودان تعوقه بعض المشاكل التنظيمية وتمثلت مشكله البحث في كيفية التغلب علي هذه المشاكل او التقليل من اثارها الضارة حتى تتمكن الجامعات السودانية من القيام بدورها بفعالية تامة, محور الدراسة هو ابراز دور التنظيم و اثرة علي كفاءة الاداء الاداري في الجامعات السودانية , وتمثلت فروض الدراسة في ان الادارة الجامعية في السودان ورثت هياكل تنظيمية واساليب تقليدية لاتخلو من التعقيدات الادارية و لا تواكب التوسع في احجام بعض الجامعات و لا تساعد علي تبسيط الاجراءات الادارية و لا تحقق الدرجة الكافية من المرونة المطلوبه و لا تتيح سهوله الاتصال و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجامعات الواحدة . فرضية ثانية توجد علاقة مباشرة بين كفاءة الادارة في الجامعات السودانية و اصلاح هياكلها التنظيمية شريطة ان تراعي عملية الاصلاح احجامها و مواردها و امكانياتها و درجة نموها و درجة المرونة التنظيمية لتسيير اعمالها.

دراسة العجمي، 1998م⁽⁴⁾: بعنوان (تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس

العاملين بالعدالة التنظيمية) اسهدفت هذه الدراسه تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي و بين ثلاثة مكونات اساسية من مكونات العدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع و

⁽³⁾مرتضي طلحه حمدنا الله، اثر التنظيم علي كفاءة الاداء الاداري في الجامعات السودانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مجلد رقم (2). العدد الاول يناير 2000م، القاهرة ص 827.

⁽⁴⁾ راشد شبيب العجمي، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و احساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، السنة 20، العدد 72 مارس



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عداله الاجراءات و عداله التعاملات و قد اختار الباحث عينة من خمس منظمات حكومية في دولة الكويت ودلت النتائج علي ان احساس العاملين بعداله التعاملات كان اعلي من احساسهم بكل من عداله الاجراءات الي ان المدير لا يسمح بقدر كافي من حرية المعارضة للقرارات التي يصدرها بالرغم من حاجتهم الي ابداء الراى فيما يتعلق بالقرارات المنظمة للعمل و من ناحية اخرى اوضحت نتائج الدراسة ان السبب وراء انخفاض احساس العاملين بعداله التوزيع يرجع الي احساس العاملين بعدم تناسب مستويات الاجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل. وقد اشارت نتائج البحث الي وجود ارتباط موجب قوى بين كل من الولاء التنظيمي و بين احساس العاملين بعداله التعاملات و عداله الاجراءات في حين ان الارتباط بين الولاء التنظيمي و بين الاحساس بعداله التوزيع كان موجباً ولكنه ضعيف.

ثالثاً: الإطار النظري للمناخ التنظيمي:

أولت الإتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لمفهوم المناخ التنظيمي وذلك لتضمنه لكافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة. بالرغم من الدراسات الأجنبية التي تهتم بالمناخ التنظيمي إلا أن المكتبة العربية تكاد تفتقر إلى دراسة مستفيضة تبحث في موضوع المناخ التنظيمي.

لذلك رأى الباحث أهمية دراسة موضوع المناخ التنظيمي وذلك للمساهمة في إثراء المكتبة السودانية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة.



مفهوم المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي يلاحظ أن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه.

منهم من عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهات (5) وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات.

عرفه كورنل 1955: Cornell:

هو نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة.

عرفه دول: 1973م: Doll :

بأنه عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها.

(5) المغربي، 1990م، ص303.



عرفه هالبيين وكروفت:

بأنه نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين في المدرسة 1969م، ص29.

ويعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون ذلك نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين (مصطفى سيد أحمد 2000م)، ص43.

ويرى Schneider أن المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما يناسب الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات وممارسات والظروف التي تعترض بيئة العمل (رسي 2004م، ص88).

ويعرفه أحمد سليمان:

بأنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمنضمين إليها والمتغيرات العديدة كاسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيههم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه.

ذكر محمد أزهر بأن المناخ التنظيمي يشتمل على مجموعة القيم والأفكار والمفاهيم والمشاعر والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة.

بناءً على التعاريف يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة:



1- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعاً مميزاً

للبيئة الداخلية للمنظمة.

2- هذه الخصائص تنتج عن محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات

المطبقة في المنظمة.

3- هذه الخصائص تكون مدركه بتكامل الافراد العاملين بالمنظمة.

أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لتأثيراته المخصوصة سواء

كانت مباشرة لذلك قدرة المنظمات على ايجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها

والوصول لغاياتها المنشودة.

أشادت كثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي

يلعب دوراً أساسياً وهاماً سواء على سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين ويؤثر سواء على

سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين ويؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين واتجاه العلامات

السائدة داخل التنظيم.

ليس هناك تجديد وثيق للأبعاد السياسية المكونة للمناخ التنظيمي لأن الموضوع لا يزال حديثاً ولا

تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية ويرجع ذلك إلى اختلاف أهمية المتغيرات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويمكن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين:

المجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي ويحتوي على:

1-درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2-درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3-درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية تتعلق بالعملية التنظيمية وتحتوي على:

1-نمط القيادة.

2-نظم مواجهة الصراعات.

3-حل التناقضات التنظيمية.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي:

عرفنا المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي يتميز بيئتها العمل بالمنظمة:

أما الهيكل التنظيمي يعتبر وسيلة أداء هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الافراد وتحقيق الإنسجام بين

مختلف الوحدات والأنشطة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لذلك نجد أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على سلوك الافراد والجماعات في المنظمات فنقسم العمل وتخصيصه والإلتزامات المترتبة على العمل توفر الشعور بالرضا عن العمل.

يتم إنشاء الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخطوات نعرضها بايجاز:

- 1- تحديد أهداف وسياسات المشروع الرئيسية.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بصفة أساسية مثلاً: أنشطة إنتاجية - أنشطة تسويقية - أنشطة مالية - أنشطة إدارية - أنشطة شرائية.
- 3- يتم تجميع الأنشطة في شكل مجموعات متناسقة وغالباً ما يتم تجسيد الأنشطة في شكل ادارات متخصصة على أساس وظيفي - سلمي - جغرافي.
- 4- تحديد الأعمال التي يتضمنها كل نشاط من الأنشطة المختلفة.
- 5- الحاق الأعمال بالوظائف ويتوقف عدد الوظائف المطلوبة للقيام بالعمل على الآتي:
 - أ. حجم العمل ودرجة تعقده.
 - ب. المكان الذي يتم فيه العمل.
 - ت. عدد الساعات المطلوبة لانجاز العمل.
 - ث. تسهيل أعمال الرقابة على النشاط.
 - ج. منع تكرار الجهود المتشابهة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ح. الاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات.

6- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل مجموعة وظيفة اشرافية.

7- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وظيفة.

8- ترجمة الخطوات السابقة في صورة هيكل تنظيمي.

تتمثل أهمية الهيكل الوظيفي من خلال تأثيره المباشرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وهي

احدى عناصر المناخ التنظيمي.

ونخلص من هذه الدراسة إلى الآتي:

1- أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره والاهتمام به كونه متغير

هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.

2- العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل.

3- الاهتمام بالهيكل الوظيفية والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً: الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين ببنك ام درمان الوطني، والبالغ عددهم (500) وقد اعتمد الباحث علي استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً موثقاً للحصول علي البيانات اللازمة لإجراء البحث وقد تم تصميمها بالشكل الذي ينسجم مع أهداف البحث وفرضياته، وقد تضمنت الإستبانة الأسئلة الخاصة بعينة الدراسة إضافة إلي الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات الدراسة لبيان دور المناخ التنظيمي في رفع فعالية أداء المنشآت السودانية. تم توزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث ويمثلون 20% من المجتمع والبالغ عددها (100) عن طريقة العينة العشوائية البسيطة وهي الطريقة المثلى للدراسة لتجانس بيئة الدراسة وجاءت نتائج التوزيع كالتالي :

جدول () يوضح نتائج توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة البحث

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	102	100%
الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل	100	98%
الاستبيانات غير قابلة للتحليل	2	2%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

كما تمت صياغة الأسئلة في الإستمارة بحيث يتم تحويل الإجابة إلي قيم كمية علي مقياس لكرت ذي الخمسة درجات Five Point Likert Scale يأخذ المدي من 1إلي5، علي النحو التالي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستوي المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقام الباحث باختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ومدى اتساق وثبات المقياس المستعمل في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل ارتباط Gronbach Alpha الذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة وقد كانت قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ (88.75%) وهي قيمة يمكن أن يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد العينة، إذ إن قيمة معامل ارتباط ألفا تكون مقبولة إذا كانت مساوية أو أكبر من (0.60) وخاصة في مجال البحوث الاجتماعية (Anastasi, 1982:117) وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، كما وتم تطبيق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical P packages for Social Science تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم علي عبارات الإستبانة.

2- الوسط الحسابي منسوباً للقيمة العظمى لمقياس ليكرت ذي الخمس درجات، إذ تكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من 61% أي إذا زاد الوسط الحسابي عن ثلاث درجات من مساحة المقياس، ويعد الوسط الحسابي إحدى وأهم مقاييس النزعة المركزية ويستعمل لتمثيل مجموعة من البيانات بقيمة واحدة مع توضيح الانحراف المعياري والذي يعد أحد وأهم مقاييس التشتت ويهدف إلى التعبير عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3- اختبار مربع كاي لقياس الدلالة المعنوية لكل عبارة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (1) النسب والتكرارات لعبارات الفرضية

(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء)

الاتجاه	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
الموافقة	23	53	20	3	1	هناك انسجام بين الهيكل التنظيمي وأهداف البنك
	23.0%	53.0%	20.0%	3.0%	1.0%	
الموافقة	23	47	21	9	0	هناك وضوح للسياسات التنظيمية في البنك
	23.0%	47.0%	21.0%	9.0%	.0%	
الموافقة	18	56	16	9	1	هناك درجة مرونة بين اللوائح والنظم المتبعة في البنك
	18.0%	56.0%	16.0%	9.0%	1.0%	
الموافقة	11	42	28	18	1	هناك مشاركة بين الرئيس والمرووسين في اتخاذ القرارات
	11.0%	42.0%	28.0%	18.0%	1.0%	
الموافقة	19	48	17	11	5	هناك تناسب بدرجة كبيرة بين طبيعة عملي وتخصصي
	19.0%	48.0%	17.0%	11.0%	5.0%	
الموافقة	10	49	21	19	1	هناك اهتمام بمقترحات ومبادراتك في العمل مما يساعد في رفع فعالية الأداء
	10.0%	49.0%	21.0%	19.0%	1.0%	
الموافقة	23	53	18	5	1	وضوح السياسات في البنك يساعدني علي أداء مهامي
	23.0%	53.0%	18.0%	5.0%	1.0%	
الموافقة	29	51	11	8	1	وجود دورات تدريبية يساهم في رفع فعالية الأداء
	29.0%	51.0%	11.0%	8.0%	1.0%	
الموافقة	35	49	12	2	2	الحوافز المادية والمعنوية تشجعك علي رفع فعالية الأداء
	35.0%	49.0%	12.0%	2.0%	2.0%	
الموافقة	17	56	15	10	2	يتوفر للعاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
	17.0%	56.0%	15.0%	10.0%	2.0%	
100%	20.8%	50.4%	17.9%	9.4%	1.5%	المجموع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

الجدول (1) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية الثانية والتي جاءت أجوبة

أفراد عينة الدراسة لعباراتها كما يلي: جملة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (20.8%)، الموافقين

نسبتهم (50.4%)، وهذا يعني أن 71% من أفراد عينة الدراسة يرون أن (هنالك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء)، وجملة غير الموافقين بشدة نسبتهم

بلغت (1.5%)، غير الموافقين بلغت نسبتهم (9.4%)، 11% يرون أنه (لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء)، أما المحايدون بلغت نسبتهم (18%)

أظهرت نتائج الجدول أن كل الأجوبة للمبحوثين وآرائهم تدور حول الموافقة وهذا يعكس وجود

الرأي الإيجابي للعبارات، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ

التنظيمي ورفع فعالية الأداء والعمود المسمي الاتجاه يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	النتيجة
هناك انسجام بين الهيكل التنظيمي وأهداف البنك	3.94	0.802	4	الموافقة
هناك وضوح للسياسات التنظيمية في البنك	3.84	0.884	4	الموافقة
هناك درجة مرونة بين اللوائح والنظم المتبعة في البنك	3.81	0.873	4	الموافقة
هناك مشاركة بين الرئيس والمؤوسين في اتخاذ القرارات	3.44	0.946	4	الموافقة
هناك تناسب بدرجة كبيرة بين طبيعة عملي وتخصصي	3.65	1.067	4	الموافقة
هناك اهتمام بمقترحات ومبادراتك في العمل مما يساعد في رفع فعالية الأداء	3.48	0.948	4	الموافقة
وضوح السياسات في البنك يساعدني علي أداء مهامي	3.92	0.837	4	الموافقة
وجود دورات تدريبية يساهم في رفع فعالية الأداء	3.99	0.904	4	الموافقة
الحوافز المادية والمعنوية تشجعك علي رفع فعالية الأداء	4.13	0.849	4	الموافقة
يتوفر للعاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	3.76	0.922	4	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (2) أعلاه يوضح الإحصاءات الوصفية للفرضية الثانية حيث جاءت الأوساط

الحسابية حول الرقم (4) لكل العبارات وكما جاء المنوال حول الرقم (4) أيضاً بانحرافات

معيارية بدرجة عالية من التجانس لجميع العبارات الفرق بينها لا تجاوز (0.265) ومن خلال

قيم الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية وحسب المقياس الخماسي ليكرت لأوزان الخيارات

والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة حول

الفرضية الثانية هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.





الجدول (3) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء)

القرار	مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كاي المحسوبة	العبارات
قبول العبارة	.000	4	87.400	هنالك انسجام بين الهيكل التنظيمي وأهداف البنك
قبول العبارة	.000	3	30.400	هنالك وضوح للسياسات التنظيمية في البنك
قبول العبارة	.000	4	89.900	هنالك درجة مرونة بين اللوائح والنظم المتبعة في البنك
قبول العبارة	.000	4	49.700	هنالك مشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اتخاذ القرارات
قبول العبارة	.000	4	55.000	هنالك تناسب بدرجة كبيرة بين طبيعة عملي وتخصصي
قبول العبارة	.000	4	65.200	هنالك اهتمام بمقترحات ومبادراتك في العمل مما يساعد في رفع فعالية الأداء
قبول العبارة	.000	4	84.400	وضوح السياسات في البنك يساعدني علي أداء مهامي
قبول العبارة	.000	4	81.400	وجود دورات تدريبية يساهم في رفع فعالية الأداء
قبول العبارة	.000	4	88.900	الحوافز المادية والمعنوية تشجعك علي رفع فعالية الأداء
قبول العبارة	.000	4	87.700	يتوفر للعاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

لاختبار الفرضية الثانية " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء " قام الباحث باستخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة متراوحة بين (30.400-89.900) وبدرجات حرية (3و4) لجميع العبارات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الفرضية وبالرجوع لما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي توصل الباحث إلى وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة المبحوثة لصالح الموافقة أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء والعمود المسمى القرار يوضح ذلك.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أهمية تشجيع الدولة لمنهجية المناخ التنظيمي لدعم وتطوير أداء المنشآت السودانية.
2. قلة التدريب والتأهيل والذي بدوره يؤثر على كفاءة العاملين في أداء واجباتهم.
3. عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة لتدريب وتأهيل العاملين لزيادة وتطوير مهاراتهم يؤثر على أداء العاملين.
4. عدم تلبية الحاجات المادية والمعنوية يؤثر في أداء العاملين بالبنك.
5. عدم تحقيق مبدأ العدالة والمساواة يؤثر على أداء العاملين.
6. عدم توفر بيئة ملائمة للعمل وجاذبة يؤثر على أداء العاملين.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة الإهتمام بالمناخ التنظيمي لزيادة كفاءة أداء العاملين.
2. ضرورة الإهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين خاصة في استخدام التقنيات الحديثة في البنك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. ضرورة إدخال أنظمة متطورة لتطوير الأداء في البنك وتعمل على تسهيل العمليات المصرفية بالبنك.

4. ضرورة توفير بيئة عمل جاذبة في ظل مناخ تنظيمي جاذب للعاملين في البنك.

5. ضرورة تلبية الحاجات المادية والاجتماعية والمعنوية لتساهم في رفع فعالية الأداء للعاملين بالبنك.

6. تحقيق مبدأ العدالة والمساواة والإبتعاد عن التحيز الشخصي وضرورة إستخدام معايير وأضحة وثابتة في تعيين العاملين.

7. تطوير وتبسيط إجراءات العمل بحيث يتناسب مع مقدرات العاملين وبالسرعة والدقة المطلوبة.

8. ضرورة شعور العاملين بالرضا الوظيفي وذلك بوجود قيادة رشيدة ومناخ تنظيمي جيد.

قائمة المراجع:

- اسامة زين العابدين سيد احمد، اثر الثقافة المنظمة علي الابداع التنظيمي بالتطبيق علي

الشركة السودانية للهاتف السيار "زين"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال

غير منشور، جامعة النيلين، 2009م.

- المغربي، 1990م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- حمد محمد حمد المري، دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات بالتطبيق علي البنوك التجارية القطرية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ،غير منشور،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2012م.
- راشد شبيب العجمي، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و احساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، السنة20، العدد 72، مارس 1998م.
- زكي مكي اسماعيل، التنظيم الاداري واثره علي الانتاجية بمصانع القطاع العام بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 1999م.
- عبدالرحمن سليمان محمد ابكر، أثر الهيكل التنظيمي علي الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي السوداني، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2007م
- محمد جمعة بخيت، التنظيم الاداري الجيد للامن العام واثره علي الاداء الامني، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2003م.
- مرتضي طلحه حمدنا الله، اثر التنظيم علي كفاءة الاداء الاداري في الجامعات السودانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد2، العدد1، يناير 2000م.