https://doi.org/10.5281/zenodo.23890141

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

" دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة اجدابيا

*.أ. علي إدريس محمد دخيل د. صباح أتريد د. محمد امحمدي محمد

تاريخ الاستلام: 2026/8/7 تاريخ إجازة النشر: 2026/9/26 تاريخ النشر: 2026/11/5

المستخلص: تناولت هذه الدراسة الميدانية تأثير المناخ التنظيمي، بأبعاده الستة (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات)، على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الليبية بمدينة أجدابيا، في ضوء ما أظهرته تقارير ديوان المحاسبة من قصور في جودة أداء هذه المصارف. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من مجتمع شامل بلغ 141 موظفًا، استُرد منه 135 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، وقد حققت الأداة معاملات ثبات وصدق مرتفعة (ألفا كرونباخ >0.94). كشفت النتائج عن مستوى متوسط للمناخ التنظيمي (م=2.98) والأداء الوظيفي (م=3.35)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي (Sig=0.02) بعلاقة طردية قوية (R=0.688، R^2=0.491)، مع تأثير جوهري لبعدَي الهيكل التنظيمي والتقنية دون سائر الأبعاد، وغياب فروق ديموغرافية دالة عدا متغير العمر. وأوصت الدراسة بتطوير الهيكل التنظيمي، وإصلاح نظام الحوافز، وتعزيز التقنية والمشاركة في القرار، وتوجيه القيادات نحو العدالة والاهتمام بالعامل الإنساني لرفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي – الأداء الوظيفي– المصارف التجارية– أجدابيا

The Impact of Organizational Climate on Employees' Job Performance: A Field Study on the Employees of Libyan Commercial Banks Operating in the City of Ajdabiya

ALI ADREES M .DAKHEEL

Associate Professor of Business Administration, University of Ajdabiya

Mohamed.mhamdi

Professor of Higher Education, Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez

Sabah.trid

Professor of Higher Education, Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez

Abstract: This field study examined the effect of organizational climate, across its six dimensions (organizational structure, leadership, incentives, technology, participation in decision-making, and communication), on the job performance of employees in Libyan commercial banks operating in the city of Ajdabiya, in light of reports by the Audit Bureau indicating shortcomings in the quality of these banks' performance. The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire to collect data from a comprehensive population of 141 employees, of which 135 valid questionnaires were retrieved and analyzed using SPSS software; the instrument achieved high reliability and validity coefficients (Cronbach's alpha >0.94). The results revealed a moderate level for both organizational climate (M=2.98) and job performance (M=3.35), along with a statistically significant effect of organizational climate on job performance (Sig=0.02), reflected in a strong positive correlation (R=0.688, R^2=0.491). Only the organizational structure and technology dimensions showed a substantial effect, while the remaining dimensions did not; no significant demographic differences were found except for the age variable. The study

* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا – ليبيا ali.adrees@uoa.edu.ly

أستاذة التعليم العالي، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس المغرب Sabah.trid@usmba.ac.ma

أستاذ التعليم العالي، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس المغرب Mohamed.mhamdi@usmba.ac.ma

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

recommended developing the organizational structure, reforming the incentive system, enhancing technology and participation in decision-making, and directing leaders toward fairness and greater attention to the human element in order to raise productivity and job satisfaction.

Keywords :Organizational climate- Job performance - Commercial banks - Ajdabiya

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف ميادين الحياة، بات إدراك أهمية التقدم والتطور في العلوم والمعارف كافة ضرورة حتمية، لا سيما في العلوم الإنسانية التي يُعدّ علم الإدارة أحد أبرز فروعها. ومع هذا التطور المستمر في مجال الإدارة، تتجلى أهمية العنصر البشري كدعامة أساسية لا غنى عنها في تحقيق أهداف المنشآت التنظيمية وتطوير أدائها، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي على مدى استثمار هذه الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة لها. (عيسى وآخرون، 2014)

ويُعدّ المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات واتجاهات العاملين داخل المؤسسات، إذ يعكس مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة التي تتمتع بدرجة من الاستقرار النسبي كما يُدركها الموظفون. ومن هنا تنبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي وما يترتب عليه من أثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أصبح تحسين هذا المناخ من أولويات الإدارة لضمان تحقيق رضا الموظفين وولائهم المؤسسي، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المؤسسي بأكمله. (المضواحي وآخرون، 2023)

وتأتي هذه الدراسة الميدانية، التي أُجريت في إطار المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة أجدابيا، لتتناول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بها، في محاولة لتقديم رؤية علمية مستنيرة تُسهم في إثراء المعرفة الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي في بيئات العمل المصرفية، بما يواكب التطورات الحديثة في مجال الإدارة ويخدم متطلبات التنمية المؤسسية

مشكلة الدراسة:

تُعدّ البيئات الداخلية أو المناخات التنظيمية للمنظمات من أهم المحددات التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إذ تعكس طبيعة العلاقات بين أفرادها، وخصائصها التنظيمية، وتوجهاتها وسلوكياتها المتنوعة، فضلاً عن تباين مواردها البشرية من حيث المستويات التعليمية والعمرية والدوافع الفردية. ولما كان الأداء الوظيفي الفعّال رهينًا إلى حدٍّ كبير بجودة هذا المناخ، فإن المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوّع خدماتها تسعى جاهدة إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم يُهيّئ للعنصر البشري القدرة على أداء أدواره الوظيفية بكفاءة عالية، وتقديم الخدمات للمستفيدين في أجواء مريحة ومحفزة، بعيدًا عن أي مظاهر سلبية قد تُعيق سير العمل وتُضعف أداء الموظفين.

ويكتسب هذا الطرح أهمية خاصة في السياق الليبي، في ضوء التحولات الجذرية التي شهدتها ليبيا عقب ثورة 2011، وبخاصة في مؤسسات القطاع الاقتصادي والمالي، وما تلا ذلك من توجّه المصارف نحو اعتماد المنظومات الإلكترونية المحلية والدولية ضمن مسار التحول الرقمي. وقد أفرزت هذه التحولات ضغوطًا تنظيمية وتشغيلية متزايدة على المصارف التجارية الليبية، بما يستدعي إعادة النظر في العوامل الداخلية المؤثرة في مستوى أدائها. وتزداد الحاجة إلى هذه الدراسة إلحاحًا في ضوء ما أكدته مراجعة الدراسات السابقة، وما كشفت عنه تقارير ديوان المحاسبة الليبي (2022، 2023) من قصور واضح في جودة أداء المصارف التجارية العاملة بمدينة أجدابيا، وهي مؤسسات ذات دور حيوي في دعم الاقتصاد الوطني، الأمر الذي يطرح تساؤلًا جوهريًا حول الدور الذي يمكن أن يكون المناخ التنظيمي السائد فيها قد لعبه في هذا القصور المرصود.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في بيئات إدارية متنوعة، فإن هذه العلاقة لم تُختبر تجريبيًا بعد في القطاع المصرفي الليبي، وبمدينة أجدابيا على وجه التحديد، مما يمثل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري الآتي:

"**ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة أجدابيا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها**. وتتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى المناخ التنظيمي في المجالات التالية (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات) في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة اجدابيا؟

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المصارف؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، صيغت فرضيات الدراسة لاختبار وجود أو انعدام علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إضافة إلى تقصّي أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية في هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم نتائج دقيقة ومعمّقة تدعم صياغة توصيات إدارية فعّالة للارتقاء بأداء المصارف التجارية بمدينة أجدابيا. وعليه، تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية بمدينة أجدابيا عند مستوى دلالة ($0.05\geq$).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي. ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمناخ التنظيمي، تُعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($0.05\geq$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للأداء الوظيفي، تُعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ذاتها عند مستوى دلالة ($0.05\geq$).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة أجدابيا، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: قياس مستوى المناخ التنظيمي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة أجدابيا، وفق أبعاده الستة: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات.

1. تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصارف نفسها.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد درجة تأثيره فيه.
3. تحديد أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيرًا في الأداء الوظيفي من بين الأبعاد الستة قيد الدراسة.
4. الكشف عمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
5. صياغة مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة، تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز المناخ التنظيمي داخل المصارف محل الدراسة، بما يدعم جهود تطوير بيئة العمل المصرفية ويحقق الرضا والولاء الوظيفي ويرفع من جودة الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها المباشر بمشكلة بحثية واقعية تعاني منها المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة أجدابيا، مقترنةً بندرة الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في السياق المصرفي الليبي تحديدًا. وتتجلى أهمية البحث في بُعدين متكاملين: أهمية علمية تتصل بالإسهام المعرفي والنظري، وأهمية عملية تتصل بالتطبيق الإداري المباشر، على النحو الآتي:

الأهمية العلمية:

1. سدّ فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية المحلية، من خلال اختبار تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده الستة والأداء الوظيفي ضمن سياق مصرفي ليبي لم يحظَ بدراسة ميدانية كافية من قبل، وبمدينة أجدابيا على وجه الخصوص.
2. الإسهام في إثراء الأدب النظري لإدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل مفاهيم المناخ التنظيمي في ضوء السياق المؤسسي الليبي في مرحلة ما بعد التحولات التي شهدها القطاع المصرفي عقب عام 2011، بما يعزز قابلية تعميم هذه المفاهيم أو تكييفها محليًا.
3. توفير قاعدة معرفية ومنهجية موثوقة (أداة قياس مُختبرة الصدق والثبات) يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية مماثلة في قطاعات خدمية أو مصرفية أخرى، داخل ليبيا أو خارجها.
4. تعميق الفهم الأكاديمي للعلاقة التفاضلية بين أبعاد المناخ التنظيمي، من خلال تحديد تأثير كل بُعد على حدة في الأداء الوظيفي، بما يتجاوز التناول التقليدي للمناخ التنظيمي كمتغير كلي واحد.

الأهمية العملية:

1. تزويد صنّاع القرار وإدارات الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية بأدلة تجريبية ميدانية حول أوجه القصور في المناخ التنظيمي (كالحوافز والقيادة)، تدعم اتخاذ قرارات إصلاحية مبنية على البيانات بدلًا من الاجتهاد الإداري.
2. الإسهام في معالجة أوجه القصور التي كشفت عنها تقارير ديوان المحاسبة الليبي بشأن جودة أداء هذه المصارف، من خلال تحديد الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيرًا في الأداء والتي ينبغي أن تحظى بالأولوية في أي خطة إصلاح مؤسسي.
3. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل المصرفي وتحفيز الموظفين، بما يرفع من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وينعكس بدوره على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء واستقرار هذه المؤسسات ونجاحها في بيئة تنافسية متغيرة.
4. تزويد الجهات الرقابية ذات الصلة (كديوان المحاسبة) برؤية تحليلية تساعد على فهم الأبعاد التنظيمية الداخلية المؤثرة في جودة الأداء المصرفي، بما يفيد في تطوير معايير رقابية أكثر شمولاً.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الارتباطي، الذي يُستخدم لوصف مستوى المتغيرات موضوع الدراسة كما هي في الواقع الميداني دون تدخل من الباحث، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بينها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة كمعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد. وقد اختير هذا المنهج تحديدًا لتوافقه مع طبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها، التي تسعى إلى قياس مستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية بمدينة أجدابيا (البُعد الوصفي)، واختبار العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين، فضلاً عن الفروق التي قد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (البُعد الارتباطي). واستُخدمت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
2. الحدود المكانية: المصارف التجارية العاملة بمدينة اجدابيا.
3. الحدود البشرية: العاملون في مختلف المستويات الإدارية في هذه المصارف.
4. الحدود الزمنية: تحليل البيانات المجمعة للعام 2026م.

مصادر الدراسة:

1. المصادر الأولية: جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المصارف.
2. المصادر الثانوية: الاستناد إلى الدراسات السابقة، الكتب العلمية، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي، الذي يشمل الأبعاد التالية:

(الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

المناخ التنظيمي:

يُعرَّف المناخ التنظيمي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مجموعة الخصائص والممارسات والسلوكيات التي تسم بيئة العمل في المصارف التجارية محل الدراسة، كما يُدركها العاملون ويعبّرون عنها من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة لقياس أبعاده الستة: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات؛ باعتبارها عوامل تؤثر في دوافع العاملين وسلوكياتهم وأدائهم الوظيفي (المضواحي وحميد، 2023).

2. الأداء الوظيفي:

يُعرَّف الأداء الوظيفي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مدى إنجاز العامل للمهام والمسؤوليات الوظيفية المنوطة به بكفاءة عالية، من خلال سرعة التنفيذ وترشيد الجهد المبذول، والالتزام التام بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية المطلوبة أثناء أداء العمل، كما تقيسه استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور المخصص للأداء الوظيفي في الاستبانة (عيسى، 2014).

3. المصارف التجارية:

تُعرَّف المصارف التجارية في هذه الدراسة بأنها الكيانات المالية التي تشكل الركيزة الأساسية للنظام المالي الليبي، وتُعنى بقبول الودائع من الأفراد والشركات، وتقديم مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية كالقروض والتحويلات والاستثمارات. وتنقسم هذه المصارف إلى فئتين رئيسيتين هما: المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة (صالح، 2024)، وتقتصر هذه الدراسة على المصارف التجارية العاملة بمدينة أجدابيا من كلتا الفئتين.

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة العباسي وشاوش (2025) بعنوان "**أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية للصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية**" تحليلًا دقيقًا لتأثير المناخ التنظيمي، المرتبط بالعوامل مثل الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرار، على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الصناديق التنموية في الجمهورية اليمنية. وقد استهدفت الدراسة قياس الواقع الفعلي لممارسة الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة داخل هذه الصناديق.

جمع الباحثان بيانات الدراسة من مجتمع مكون من 338 موظفًا وموظفة في أربعة صناديق تنموية، وقد شملت العينة المكونة من 224 مشاركًا. تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS وAmos الإصدار 26.

أظهرت النتائج أن الصناديق التنموية تتمتع بمناخ تنظيمي مناسب، حيث كان تقييم مستوى المناخ التنظيمي شاملاً متوسطًا. كما تبين أن مستويات تحقق أبعاد المناخ التنظيمي، نمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار جاءت متوسطة كذلك. وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي، فإن الدراسة رصدت مستوى مرتفعًا بين الموظفين، مع ترتيب تنازلي لأبعاد الأداء، ابتداءً بالالتزام الوظيفي، مرورًا بجودة العمل المنجز"، وصولًا إلى "كمية العمل المنجز.

دراسة العبري (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، من خلال أبعاد أربعة للمناخ التنظيمي هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، وحوافز العمل. وقد تكونت عينة الدراسة من (217) فرداً من الموظفين الإداريين في الكليات التقنية التابعة للجامعة، واعتمدت الدراسة على استبانة اشتملت على ثلاثة محاور هي: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي بالجامعة إيجابي بجميع أبعاده (الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب) بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين، في حين ثبت وجود أثر دال للتدريب على أدائهم، وأن نمط الاتصالات يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي، كمتغير وسيط، يؤثر تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

تناولت دراسة (Obeng, 2020) بعنوان " **Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support**"، أو "المناخ التنظيمي وأداء الموظفين: دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والدور الوسيط للدعم التنظيمي الملحوظ"، تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين من خلال دراسة الدور الوسيط لكل من الالتزام والدعم التنظيمي المتصور.

هدف الباحث إلى التعرف على مدى تأثير الدعم التنظيمي كعامل وسيط في العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، إضافة إلى تأثير الالتزام التنظيمي كوسيط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف. واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من موظفي قطاع توليد الطاقة في غانا. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 515 موظفًا، وجرى توزيع استبانات دراسية عليهم في مكان عملهم مع توفير حوافز للمشاركة مثل جوائز تذاكر السينما والمطاعم وغيرها. بلغ عدد الاستمارات المقبولة للتحليل 371 استمارة. أظهرت نتائج الدراسة أن "الالتزام التنظيمي توسط جزئياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف"، فيما لم يؤثر "الدعم التنظيمي المتصور" على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. وأكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.

الإطار النظري:

المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعرَّف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة، المرتبطة بسياساتها وأنظمتها وأسلوب قيادتها وحوافزها، والتي تتمتع بدرجة نسبية من الاستقرار كما يُدركها العاملون، فتؤثر إيجابًا أو سلبًا في سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم نحو إنجاز مهامهم الوظيفية (العبري، 2021). وتتبنى هذه الدراسة هذا المفهوم بأبعاده الستة: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات، كما يُدركها العاملون في المصارف التجارية محل الدراسة.

أهمية المناخ التنظيمي:

يُعتبر المناخ التنظيمي من الركائز الأساسية التي تؤثر بعمق على الجوانب التنظيمية المختلفة، حيث يتجلى ذلك في تأثيره المباشر وغير المباشر على أساليب القيادة، والسياسات التنظيمية، وصفات العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المؤسسة، وأظهرت نتائج عدة دراسات أن المناخ التنظيمي يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز أداء ودافعية الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها ونجاحها المستدام، وفي المقابل، يتعرض أي تنظيم يفتقد إلى مناخ تنظيمي قوي أو يعاني من مناخ ضعيف أو سلبي لخطر الفشل على المدى البعيد، حتى وإن أبدع في الجوانب الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة (فليه،2005).

أبعاد المناخ التنظيمي: أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في عدة عناصر رئيسية تساهم في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على أدائها ونجاحها. وهذه الأبعاد تشمل:

أ. **الهيكل التنظيمي:** وهو البناء الذي يحدد تنظيم المؤسسة من حيث التقسيمات والوحدات الفرعية ومسؤوليات العاملين، ويحدد طبيعة العلاقات وصلاحياتهم داخل المنظمة، كما ينظم حركة المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة (يحيى، 2023).

ب. **القيادة:** التي تُعد القلب النابض للعملية الإدارية، فهي لا تقتصر على إصدار التعليمات فقط، بل تشمل تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية وبناء علاقات إنسانية متبادلة مع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (مجارسة، 2020).

ج. **الحوافز**: التي تمثل أدوات مهمة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، حيث تلعب العدالة والشفافية في نظام المكافآت دورًا في خلق مناخ تنافسي وإبداعي بين الموظفين (عايدة، 2020).

د. **التقنية:** التي تشمل الأساليب والأدوات الفنية التي تعتمدها المنظمة لتحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات، وتشمل جميع أنواع المنظمات الصناعية والخدمية، مما يعزز تقديم الخدمات بشكل فعّال (ماهر، 2011).

هـ. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** والتي تدعم بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين، وتحسن من طرق العمل وتزيد فعالية الأداء، كما تقلل من الخلافات داخل المؤسسة (محمد، 2018).

و. **الاتصالات:** التي تعد وسيلة نقل المعلومات والأوامر بين مستويات الإدارة المختلفة، وهي العنصر الحيوي الذي يضمن سير العمل بفعالية، إذ إن غيابها يؤدي إلى جمود المنظمة وعجزها عن الاستجابة (عيسى، 2014).

الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مقياس يعكس مدى توافق سلوك الفرد مع متطلبات وظيفته داخل المنظمة، ويُمثل النتائج النهائية لجميع الأنشطة والمهام التي يؤديها الموظف في إطار مسؤولياته. ويُعرف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لواجباته ومسؤولياته الموكلة إليه من قبل جهة العمل، ويعكس مدى كفاءته وفاعليته في إتمام هذه الأعمال بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل الأداء الوظيفي جودة العمل، والالتزام بالتوجيهات، والتفاعل مع الزملاء، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، مما يجعله مؤشراً أساسياً لتقييم كفاءة الفرد والمنظمة على حد سواء (المضواحي، وحميد، 2023).

أهمية الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي يعد أحد المكونات الأساسية لأي عملية تنظيمية، فهو يمثل العنصر الحيوي المتفاعل مع مختلف الموارد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويتجاوز الأداء الوظيفي كونه مجرد تنفيذ للمهام إلى كونه مقياساً لقدرة الفرد على تحقيق النتائج الملموسة في الوقت الحاضر والمستقبل، مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنقل والترقية. يرتبط الأداء أيضًا بنظام الحوافز، الأمر الذي يرفع من اهتمام الفرد بأداء مهامه، كما أنه يؤثر على الاستقرار الوظيفي، حيث يكون الموظفون ذوو الأداء المتدني أكثر عرضة لفقدان وظائفهم. وبناءً على ذلك، تتبلور أهمية الأداء الوظيفي من خلال مساهمته في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى دوره في دعم بيئة العمل من خلال تحفيز العاملين وتشجيع التنافس الإيجابي بما ينعكس إيجابًا على نجاح المؤسسة (فاتح، 2023).

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر مترابطة تشكل أساس التقييم الفعال لأداء الموظف داخل المنظمة، وهي:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف النظرية العامة والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى الخلفية العلمية المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها مباشرة.

ب. نوعية العمل: تُعبر عن إدراك الفرد لعمله، ومدى امتلاكه للرغبة والمهارات الفنية والبراعة، وقدرته على تنظيم المهام وتنفيذها بدقة عالية دون أخطاء جوهرية.

ج. كمية العمل المنجز: تمثل مقدار الإنتاج الذي يحققه الموظف في الظروف العادية للعمل، مع التركيز على سرعة الإنجاز وكفاءة استخدام الوقت المتاح.

د. المثابرة والوثوق: تتضمن الجدية والتفاني في أداء المهام، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، مع تقليل الحاجة إلى الإرشاد المستمر من المشرفين، وتقييم نتائج العمل بشكل موضوعي (الشريف، 2013).

تقييم الأداء: يُعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية منهجية لقياس كفاءة أداء العاملين وفق معايير محددة مسبقاً، بهدف تحديد مدى التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات وظيفته. ويكشف هذا التقييم عن المهارات والاستعدادات اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة إلى القدرة على التقدم والابتكار وتحمل المسؤوليات. ومن ثم، يساهم في تحقيق الترابط بين مؤهلات الأفراد والعمل المنوط بهم والأجر المقابل له، مما يعزز الكفاءة التنظيمية (عايدة، 2020).

الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المصارف الليبية التجارية بمدينة أجدابيا، حيث تم إجراء مسح شامل يشمل مختلف المستويات الإدارية بإجمالي عدد 141 موظفًا، موزعين على المصارف التالية كما يلي:

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة على المصارف التجارية بمدينة اجدابيا.

المصرف	العدد	النسبة %
مصرف التجاري الوطني اجدابيا	17	12.05
مصرف الجمهورية اجدابيا	26	18.44
مصرف الجمهورية الوفاء اجدابيا	11	07.80
مصرف الوحدة اجدابيا	35	24.82
مصرف شمال أفريقيا اجدابيا	23	16.31
مصرف التجارة والتنمية	29	20.56
أجمالي موظفين المصارف محل الدراسة	141	%100

تم توزيع 141 استمارة استبيان على موظفي المصارف التجارية في مدينة أجدابيا باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم استرداد 135 استمارة صالحة للتحليل، مع وجود فقدان مقداره 6 استمارات.

ثبات وصدق أداة جمع البيانات:

يُظهر تحليل معاملات الثبات لأداة جمع البيانات مستويات عالية من الاعتمادية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير المناخ التنظيمي (0.959)، بينما سجل متغير الأداء الوظيفي (0.946)، وهي قيم تشير إلى ملاءمة الأداة تمامًا لأغراض التحليل الإحصائي. أما بالنسبة لمعاملات الصدق الظاهري، فقد حقق متغير المناخ التنظيمي (0.979)، والأداء الوظيفي (0.972)، مما يعكس قبولًا عاليًا جدًا للأداة في سياق هذه الدراسة الميدانية.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بقياس تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين، اعتمد الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، مدعومًا بحزمة برمجيات العلوم الاجتماعية الشائعة (SPSS) لمعالجة وتفسير البيانات.

خصائص مفردات الدراسة:

كما شملت الدراسة وصف خصائص عينة مجتمع الدراسة الديموغرافية الرئيسية، والتي حددها الباحث كعوامل ذات صلة بأهداف البحث، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، لتعزيز دقة التحليل وتفسير النتائج.

الجدول رقم (2) خصائص المجتمع وهي تمثل الجزء الأول من لاستبيان:

الفئة	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	95	70.37
	أنثى	40	29.63
العمر	أقل من 30	16	11.85
	من 30 إلى أقل من 40	78	57.78
	من 40 إلى أقل من 50	27	20.00
	من 50 سنة فأكثر	14	10.37
المؤهل العلمي	ثانوية أو متوسط	11	08.15
	بكالوريوس أو دبلوم عالي	118	87.41
	ماجستير ودكتوراه	06	04.44
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	22	16.30
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	70	51.85
	من 15 سنة فأكثر	43	31.85
المستوى الوظيفي	مدير فرع ونائب مدير فرع	12	08.89
	مدير إدارة	22	16.30
	رئيس قسم	25	18.52
	رئيس وحدة	29	21.48
	موظف	47	34.81

يُبرز الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لعينة مجتمع الدراسة، والتي شملت 135 فردًا من موظفي المصارف التجارية بمدينة أجدابيا، موزعين حسب الفئات التالية بطريقة تعكس تمثيلًا متوازنًا نسبيًا للسياق التنظيمي الميداني.

- توزيع الجنس: سيطر الذكور بنسبة 70.37% (95 فردًا)، مقابل 29.63% للإناث (40 فردًا)، مما يعكس غلبة التمثيل الذكوري الشائع في القطاع المصرفي الليبي، والتي قد تؤثر على تفسير ديناميكيات المناخ التنظيمي.
- توزيع العمر: تركزت القوة العاملة في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 78.57% (78 فردًا)، تليها فئة 40–50 سنة (20.00%)، مما يشير إلى تركيبة شبابية متوسطة الخبرة تدعم الإنتاجية والابتكار في الأداء الوظيفي.
- المؤهل العلمي: هيمن حملة البكالوريوس والدبلوم العالي بنسبة 87.41% (118 فردًا)، مع نسب ضئيلة للثانوية (8.15%) والدراسات العليا (4.44%)، دلالة على كفاءة تعليمية عالية تعزز جودة التنفيذ المهني.
- سنوات الخدمة: بلغت النسبة الأعلى للفئة 10–15 سنة (51.85%، 70 فردًا)، متبوعة بأكثر من 15 سنة (31.85%)، مما يعكس استقرارًا وظيفيًا يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- المستوى الوظيفي: شكل الموظفون العاديون النسبة الأكبر (34.81%، 47 فردًا)، يلونهم رؤساء الوحدات (21.48%) ورؤساء الأقسام (18.52%)، مع تمثيل محدود للمناصب التنفيذية (25.19%)، مما يضمن تغطية هرمية شاملة لتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء.

الجدول رقم (3) الخاص بالجزء الثاني من الاستبيان الذي يتعلق بقياس المناخ التنظيمي.

العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
أولا: الهيكل التنظيمي		
خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.	3.22	1.32
يوجد وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.	3.35	1.21
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات.	2.98	1.29
هناك مستوي عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.	2.73	1.29
تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	3.14	1.24
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للهيكل التنظيمي	3.08	0.92
ثانياً: القيادة		
يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.	2.60	1.42
هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.	2.71	1.48
المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.	2.54	1.35
يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.	2.76	1.26
يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.	2.95	1.34
يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.	2.44	1.25
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة	2.67	1.15
ثالثاً: الحوافز		
تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في القطاع.	2.62	1.51
تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.	2.57	1.42
تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها الموظفين.	2.52	1.30
هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.	2.54	1.304
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة معروفة.	3.35	1.29
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.	1.78	1.10
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز	2.57	1.02
رابعاً: التقنية		
تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية.	3.17	1.43
التقنية الموجودة سهلة الاستخدام.	3.60	1.26
ساعدت التقنية على تقليل الجهد.	3.87	1.12
أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.	3.73	1.15
يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.	2.68	1.36
تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.	3.35	1.21
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتقنية	3.40	1.01
خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات		
تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	2.52	1.24
يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	2.46	1.17
يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.	3.08	1.20
يعتقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.	2.76	1.24
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.71	0.97
سادساً الاتصالات		
توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.	3.71	0.95
يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.	3.71	0.95
تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	3.54	1.02
الاتصالات داخل القطاع تسير في جميع الاتجاهات صاعدة وهابط	3.49	0.94
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصالات	3.61	0.75
أجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمناخ الوظيفي	2.98	0.74

يبين الجدول رقم (3) مستوى المناخ التنظيمي بين العاملين في المصارف بمدينة أجدابيا، وفقًا لتقييم مجتمع الدراسة استنادًا إلى المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري. حيث بلغ المتوسط الإجمالي (2.98) مع انحراف معياري (0.74)، ما يعكس تصنيفًا ضمن المستوى المحايد (2.60–3.40) مما يدل على وجود مناخ تنظيمي متوسط المستوى بشكل عام.

أولاً، يُظهر مجال الهيكل التنظيمي متوسطًا مع متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (92.0)، مما يشير إلى حاجة واضحة لتطوير المرونة وتعزيز التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.

ثانيًا، في مجال القيادة، يظهر تقييم متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) مع انحراف معياري (1.15)، موضحًا حاجة لتعزيز الثقة والتفويض الإداري بين المديرين والعاملين.

ثالثًا، سجل مجال الحوافز معدلًا ضعيفًا نسبيًا بانخفاض متوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري (1.02)، مما يشير إلى ضعف نظام المكافآت مقارنة بالعقوبات في المصارف.

رابعًا، المجال الخاص بالتقنية حقق متوسطًا مرتفعًا نسبيًا عند (3.40) مع انحراف معياري (1.01)، ما يعكس دورًا إيجابيًا لتقنيات العمل في دعم الكفاءة والإنجاز.

خامسًا، أظهرت المشاركة في اتخاذ القرارات متوسطًا عند (2.71) مع انحراف معياري (0.97)، مما يدل على وجود مشاركة معتدلة للعاملين في القرارات التنظيمية.

سادسًا، جاء مجال الاتصالات كالأعلى تقييمًا بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.75)، مما يعكس كفاءة عالية في قنوات التواصل داخل المصارف.

ثانياً: الجدول رقم (4) يتعلق بالأداء الوظيفي.

العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي		
يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.	**3.25**	**1.48**
يلتزم العاملون باليقظة التامة أثناء العمل.	**3.20**	**1.32**
يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت.	**3.21**	**1.34**
يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.	**3.17**	**1.31**
يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيها يخص العمل.	**3.54**	**1.19**
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفية التي يؤدونها.	**3.54**	**1.10**
لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	**3.44**	**1.19**
لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل.	**3.68**	**1.11**
لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة.	**3.22**	**1.15**
يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.	**3.54**	**1.05**
يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر.	**3.46**	**1.26**
يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	**2.98**	**1.11**
لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل.	**3.17**	**1.08**
يحافظ العاملون على أسرار العمل.	**3.06**	**1.10**
يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.	**3.65**	**1.02**
يعتم العاملون على أنفسهم في إنجاز العمل	**3.49**	**1.07**
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.	**3.35**	**0.95**

أما الجدول رقم (4) فيتعلق بكفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.35) مع انحراف معياري (0.95)، ضمن النطاق المحايد، مشيرًا إلى مستوى متوسط مع قوة في الالتزام والتعاون وضعف نسبي في الأولويات المؤسسية.

اختبار الفرضيات:

في هذا القسم، تم اختبار فرضيات الدراسة لقياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي المصارف التجارية بأجدابيا، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS، حيث ركز التحليل على تحديد العلاقة التأثيرية والارتباطية بين متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مع ضمان دقة النتائج ومصداقيتها

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي عند مستوي معنوية (0.05≥) في الأداء الوظيفي للموظفين المصارف التجارية بمدينة اجدابيا.

جدول (5) يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين.

المتغير التابع	درجة الحرية	معامل الارتباط	مربع معامل	المتغير المستقل	T	قيمة الدلالة الإحصائية	F	قيمة الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي للعاملين	134	0.688	0.491	مجال الهيكل التنظيمي	2.522	0.019	4.73	0.02
				مجال القيادة	0.958	0.320		
				مجال الحوافز	0.482	0.614		
				مجال التقنية	2.214	0.048		
				مجال المشاركة في اتخاذ القرارات	1.266	0.213		
				مجال الاتصالات	1.612	0.095		

*عند مستوي معنوية (0.05).

يُلاحظ من الجدول رقم (5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.02)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بين المناخ التنظيمي ككل والأداء الوظيفي لدى موظفي المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة اجدابيا، كما يتضح من قيمة معامل الارتباط ($R = 0.688$)، مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة. كذلك، تُظهر قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.491$) أن المناخ التنظيمي يفسر نحو 49.1% من التغير في الأداء الوظيفي، مع دلالة إحصائية كلية للنموذج عبر اختبار F ($Sig = 0.019$).

وبالإضافة إلى ذلك، يُبرز الجدول تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجالات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) والأداء الوظيفي، حيث تراوحت قيم معامل t بين (0.482 و2.522)، وقيم الدلالة الإحصائية (Sig) بين (0.019 و0.614)، مما يتيح تطبيق قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الصفرية الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (الهيكل التنظيمي): يُرفض وجود عدم التأثير الإحصائي ($Sig = 0.019 < 0.05$)، مما يؤكد تأثيراً ذا دلالة إحصائية.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (القيادة): يُقبل عدم التأثير ($Sig = 0.320 > 0.05$).
- الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (الحوافز): يُقبل عدم التأثير ($Sig = 0.614 > 0.05$).
- الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (التقنية): يُرفض عدم التأثير ($Sig = 0.048 < 0.05$).
- الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (المشاركة في اتخاذ القرارات): يُقبل عدم التأثير ($Sig = 0.213 > 0.05$).
- الفرضية الصفرية الفرعية السادسة (الاتصالات): يُقبل عدم التأثير ($Sig = 0.095 > 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين للمتغيرات الديمغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – المستوي الوظيفي).

يبين الجدول رقم (6) و (7) اختبار الانحدار البسيط والتباين لمتغيرات الدراسة مع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، حيث يلاحظ أن هناك تفاوت في وجود فروق بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك للإجابة على الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.

–الفرضية الفرعية الأولي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) في استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس– العمر – المؤهل العلمي–سنوات الخدمة–المستوي الوظيفي).

يبين الجدول التالي نتائج تحليل الفروق الجوهرية بين الخصائص العامة وبين المناخ التنظيمي.

الجدول (6) نتائج تحليل الفروق الجوهرية بين الخصائص العامة وبين المناخ التنظيمي:

الخصائص الديموغرافية	اختبار T T. on. sample	Sig *	التباين ONOVA	Sig *	وجد فروق من عدمه
الجنس	0.026	0.968	ـــــ	ـــــــ	لا توجد فروق
العمر	ـــــــ	ـــــــ	0.902	0.432	لا توجد فروق
المؤهل	ـــــــ	ـــــــ	0.047	0.812	لا توجد فروق
سنوات	ـــــــ	ـــــــ	0.422	0.641	لا توجد فروق
المستوى	ـــــــ	ـــــــ	0.711	0.547	لا توجد فروق

*عند مستوي معنوية (0.05).

يُلاحظ من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخصائص العامة لعينة الدراسة والمناخ التنظيمي، على النحو التالي:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير الجنس والمناخ التنظيمي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير العمر والمناخ التنظيمي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير المؤهل العلمي والمناخ التنظيمي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين سنوات الخدمة والمناخ التنظيمي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المستوى الوظيفي والمناخ التنظيمي.

تشير هذه النتائج إلى استقلالية المناخ التنظيمي عن الخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين، مما يعزز من شمولية التأثيرات التنظيمية في السياق الإداري

– الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) في استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للموظفين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس– العمر – المؤهل العلمي–سنوات الخدمة–المستوي الوظيفي).

يبين الجدول التالي نتائج تحليل الفروق الجوهرية بين الخصائص العامة وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

الجدول (7) نتائج تحليل الفروق الجوهرية بين الخصائص العامة وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

الخصائص الديموغرافية	اختبار T T. on. sample	Sig *	التباين ONOVA	Sig *	وجد فروق من عدمه
الجنس	0.533	0.615	———	———	لا توجد فروق
العمر	———	———	4.488	0.008	توجد فروق
المؤهل العلمي	———	———	0.014	0.911	لا توجد فروق
سنوات الخدمة	———	———	1.178	0.313	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي	———	———	0.216	0.866	لا توجد فروق

*عند مستوي معنوية (0.05).

يُلاحظ من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين معظم الخصائص الديموغرافية والوظيفية والأداء الوظيفي للموظفين، باستثناء متغير العمر، على النحو التالي:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير الجنس والأداء الوظيفي.
- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير العمر والأداء الوظيفي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير المؤهل العلمي والأداء الوظيفي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير سنوات الخدمة والأداء الوظيفي.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير المستوى الوظيفي والأداء الوظيفي.

تشير هذه النتائج إلى أن العمر يمثل العامل الديموغرافي الوحيد ذو التأثير المميز على الأداء الوظيفي، بينما تظهر الخصائص الأخرى استقلالية نسبية، مما يدعم الحاجة إلى استراتيجيات إدارية تركز على الفئات العمرية المختلفة.

النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية بمدينة أجدابيا، والتي اعتمدت على توزيع 141 استبانة مع استرداد 135 صالحة وتحليلها إحصائيًا باستخدام SPSS، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج وصف مستوى متغيرات الدراسة

1. أظهرت النتائج مستوى متوسطًا للمناخ التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة أجدابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاده (2.98) بانحراف معياري (0.74).

2. جاء مستوى المناخ التنظيمي متباينًا بين أبعاده الستة، على النحو الآتي: مستوى متوسط في بُعد الهيكل التنظيمي (م=08.3، ع=0.92)؛ مستوى متوسط في بُعد القيادة (م=2.67، ع=1.15)؛ مستوى ضعيف نسبيًا في بُعد الحوافز (م=2.57، ع=1.02)، وهو الأدنى بين الأبعاد كافة؛ مستوى متوسط مرتفع في بُعد التقنية (م=3.40، ع=1.01)؛ مستوى متوسط في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات (م=2.71، ع=0.97)؛ ومستوى مرتفع في بُعد الاتصالات (م=3.61، ع=0.75)، وهو الأعلى بين الأبعاد كافة.

3. أظهرت النتائج مستوى متوسطًا للأداء الوظيفي لدى العاملين، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.95).

ثانيًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4. أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة (F = 4.73) عند مستوى دلالة (Sig = 0.02)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛ مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

5. أظهرت قيمة معامل الارتباط (R = 0.688) وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، في حين تبيّن من قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.491) أن المناخ التنظيمي يفسر نحو 49.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (50.9%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

6. على مستوى الأبعاد الفرعية، تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدَي الهيكل التنظيمي والتقنية في الأداء الوظيفي، عند قيمتي دلالة (Sig = 0.019) و(Sig = 0.048) على التوالي؛ في حين لم يثبت تأثير ذو دلالة إحصائية لبقية الأبعاد (القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات)، عند قيم دلالة (0.320، 614.0، 0.213، 0.095) على التوالي.

7. لم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم أفراد العينة للمناخ التنظيمي تُعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المدروسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، مما يعكس استقرار إدراك العاملين لهذا المناخ بصرف النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية.

8. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم أفراد العينة للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير العمر دون سواه، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة أو المستوى الوظيفي.

التوصيات: التوصيات العملية والعلمية

أولاً: التوصيات العملية

1. تطوير الهيكل التنظيمي: زيادة مرونته وتعزيز التعاون بين مستوياته الإدارية، لثبوت أثره الدال في الأداء (Sig = 0.019).
2. تعزيز التقنية: الحفاظ على هذه القوة النسبية (م=3.40) مع تحديث المنظومات المصرفية بشكل مستمر، لثبوت أثرها الدال (Sig = 0.048).
3. إصلاح نظام الحوافز: مراجعة سياسات الأجور والمكافآت وتحقيق العدالة فيها، كونه البُعد الأدنى (م=2.57).
4. تنمية الممارسات القيادية: برامج تدريبية للقيادات في التفويض والعدالة التنظيمية والاهتمام بالعامل الإنساني (م=2.67).
5. توسيع المشاركة في القرار: منح العاملين صلاحيات فعلية وتفعيل قنوات الحوار المفتوح (م=71.2).
6. استراتيجيات مراعية للفئات العمرية: تصميم برامج تحفيزية وتدريبية بحسب العمر، كونه المتغير الوحيد ذا الفروق الدالة (Sig = 0.008).

ثانيًا: التوصيات العلمية

7. إدراج متغيرات وسيطة (كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) في دراسات مستقبلية لتفسير المسارات غير المباشرة للتأثير.
8. توسيع النطاق الجغرافي ليشمل القطاع المصرفي الليبي بمجمله، وإجراء مقارنات بين المصارف العامة والخاصة.

قائمة المراجع:

1. **ديوان المحاسبة.** (2023). التقرير العام لسنة 2022.

2. **ديوان المحاسبة.** (2024). التقرير السنوي العام لسنة 2023.

3. الشريف، هـ. أ. م. (2013). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بنغازي.

4. صالح، م. ع. م. (2024). **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف التجارية العامة بمدينة أجدابيا** [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الدراسات العليا.

5. عايدة، ش. (2020). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.

6. العباسي، ش. أ. ع.، وشاوش، ز. ن. ن. (2025). **أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للصناديق التنموية بالجمهورية اليمنية**. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(9)، 562–603.

7. العبري، ع. س. ر. (2021). **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

8. عيسى، ح. ع. ع. (2014). **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين**: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم التطبيقية.

9. فاتح، ش. أ. د. (2023). **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ببلدية عين رقادة قالمة** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.

10. فليه، ف. ع.، وعبد المجيد، س. م. (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

11. ماهر، أ. (2011). **تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي**. الدار الجامعية.

12. محمد، ع. (2018). **أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة** [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.

13. المضواحي، أ. أ. ي.، وحميد، ص. م. (2023). **واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بوزارة الخارجية اليمنية: دراسة حالة الدائرة القنصلية والمغتربين**. مجلة البيان العلمية، (15)، 139–159.

14. ناصر، ف.، ومجارسة، ح. (2020). **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية**. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 42(6)، 941–965.

15. اليحيي، م. س. ع. (2023). مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الأفريقية، 45(4)، 341–372.

16.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), 223–247. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17410