

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين لدى المؤسسات الحكومية في جدة المملكة العربية السعودية

محمد يحيى عبده دحباش

2021203105

mohammed.dohbash@gmail.com

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفهرس

3	الفصل الأول: الاطار العام
3	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة:
4	أهداف الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
5	منهج الدراسة:
5	مصطلحات الدراسة:
6	الدراسات السابقة:
8	الفصل الثاني: الاطار النظري
8	أهمية المناخ التنظيمي:
8	خصائص المناخ التنظيمي:
9	العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي:
10	أنواع المناخ التنظيمي:
10	عناصر المناخ التنظيمي:
13	أبعاد المناخ التنظيمي:
13	عناصر الأداء الوظيفي:
14	محددات الأداء:
14	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:
15	علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين لدى المؤسسات الحكومية في منطقة جدة: _
15	- تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين:
15	- تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين:
15	- تأثير أساليب التواصل على أداء الموظفين:
16	- تأثير التكنولوجيا على إنتاجية الموظفين:

- 16 - تأثير المشاركة في صنع القرار على إنتاجية الموظفين: _____
- 16 - تأثير الحوافز على أداء الموظفين: _____

16 الفصل الثالث: الخاتمة النتائج والتوصيات

16 الخاتمة:

17 النتائج:

17 التوصيات:

18 المراجع العربية:

19 المراجع الأجنبية:

1. الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

شهد العالم الحديث العديد من التغيرات السريعة والتطور المستمر هذا وضع ديناميكي يتميز بالتغيرات وعدم الاستقرار الذي يخلق ضغطا على الشخص. وبما أن المنظمة لها تأثير نفسي ولا تؤثر فقط على الصفات والاتجاهات الشخصية ، ولكن أيضا على نتائج أنشطتها ، فإن المنظمة تسعى جاهدة إلى لضمان البقاء والاستمرارية ، وكذلك للتعامل مع الإجهاد الناتج عن إجراء التغيرات والتحول لت تحقيق الهدف المحدد تنافسية عالية في البيئة التي تعمل فيها للعمل على الحصول على وتنفيذ ما نحتاج إليه المتطلبات المادية وغير المادية واحتياجات بيئة العمل لخلق مناخ تنظيمي ملائم ، نظرا لأن الشخص هو العنصر الرئيسي للمؤسسة التي تقدم الخدمات وتزيد من الإنتاج ، تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق الاستخدام الأكثر فعالية لمواردها البشرية من خلال العمل على التنمية تشجيع ودعم الابتكار والإبداع ، وتوفير الخبرة وبالتالي السعي للحصول على عمل جيد.

يتحسن الناس عندما يحققون الأهداف الشخصية والتنظيمية في ضوء التطور المستمر للإدارة، يسلط البحث الذي تم إجراؤه الضوء على أهمية العامل البشري ، هذا عنصر أساسي للأداء الفعال لجميع الوظائف بسبب الرعاية المناسبة والتحضير المناخي. لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمنظمة تعكس خريطة المناخ البيئة والطبيعة، وعند استخدامها في الإدارة، تعكس العوامل المحيطة بالشركة في مكان العمل، فضلا عن طرق مختلفة للعمل مع الموارد البشرية في المؤسسة و "التأثير الأعمى" ربما جذب موضوع الثقافة التنظيمية الكثير من الاهتمام في هذه الدراسة والخصائص الداخلية التي تساعد الموظفين الأفراد في الإنتاجية الإجمالية، وهذا هو السبب في أن الإدارة تحاول تحسين المناخ في الشركة الأشكال التنظيمية التي تسمح بزيادة مستوى إنتاجية العمل.

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين الأفراد المتعلقة بالطبيعة العامة لبيئة العمل في المؤسسة ومجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف بطرق مختلفة وتشكل الأساس الذي يحدد الجودة والإنتاجية، وإذا كان المناخ التنظيمي إيجابيا، يمكن أن يزيد من رضا الموظفين. مع تفانيهم في العمل، وسوف تكون قادرة على تحسين إنتاجية العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.

تهدف الجهود إلى تطوير التنمية الإدارية لقطاع الأعمال في المؤسسات الحكومية في جدة المملكة العربية السعودية، يؤخذ ذلك في الاعتبار الموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية والتخصصات المختلفة هي واحدة من المكونات الرئيسية وتستند هذه المؤسسات عليها. يعتبر قسم الموارد البشرية أيضا أداة حقيقية لتحقيق أهداف المنظمة.

بالنظر إلى المناخ في المنظمة كوسيط بين متطلبات العمل واحتياجات الفرد، من الضروري الانتباه إلى جوهر المشكلة، وزيادة مستواها ودرجة شدتها، وتكييفها مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

وهكذا يتكيف مع اتجاهاتهم ورغبتهم في تحسين عمله وزيادة الإنتاج من ناحية وتحقيق رضاهم وولائهم من ناحية أخرى (العيد، 2015).

يعد أداء الموظف من أهم المتغيرات المتأثرة بالمناخ في المنظمة وجوانبه المختلفة، كما أن تحسين هذا المناخ يخلق توازناً بين تطلعات الموظفين وأهداف واحتياجات المنظمة، حيث سيؤدي ذلك بالضرورة إلى تلبية تطلعات الأفراد. لأننا واثقون في تحقيق نتائج إيجابية، معبرا عنها بمؤشرات الأداء العالي (الشيخ، 2016).

مشكلة الدراسة:

مع ظهور فكرة أن المناخ التنظيمية بعناصره المختلفة تؤثر على أداء الموظفين وتساهم في زيادة الإنتاجية، أكدت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء العام للموظفين. يساعد بناء الفريق الموظفين على العمل في فريق، حيث يزيد من الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل الاجتماعي، ويزيد من الإنتاجية ويزيد من كفاءة العمل في المنظمة.

وبالتالي، فإن هذا النهج يتوافق مع بعض الأهداف الاستراتيجية للمفهوم، بما في ذلك إدارة الجهاز الإداري للدولة وخلق بيئة مؤسسية مواتية للإنتاج والأنشطة التي تعزز النمو الاقتصادي والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي.

وبالتالي، تتجلى مشاكل الدراسة في رغبة الباحثين في دراسة تأثير المناخ في المنظمة على أداء الموظفين في غياب الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الموظفين.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة هو:

ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين لدى المؤسسات الحكومية في جدة المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه عدة أسئلة:

1. ما هي أنواع المناخ التنظيمي؟
2. ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات الدولة في جدة من وجهة نظر العاملين؟
3. هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف المناخ السائد بين العاملين في المؤسسات الحكومية في جدة من أبعاده التالية المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، نمط الاتصالات، حوافز العمل).
2. التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين الإداريين في المؤسسات الحكومية في جدة.

3. التعرف على دور الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في العالقة بين أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

- تنعكس هذه الأهمية في المساهمة العلمية للبحوث في هذا المجال، خاصة من خلال إثراء المكتبات، حيث إن تراكم المعرفة يكمل الأدبيات المكتوبة سابقا في هذا المجال.
- يأمل الباحث أن يساعد هذا البحث في توسيع معرفته النظرية وإثرائه بالمعلومات في هذا المجال المهم من الإدارة.
- التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي ودوره في العلاقة بين المناخ في المنظمة وأداء الموظف.

الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الفوائد المحتملة لتحسين أداء الموظفين وتدريبهم وتجهيزهم، والاهتمام بالأولويات والاحتياجات الإنسانية، فضلا عن تعزيز دور إدارات الموارد البشرية في وضع الخطط والسياسات التي تساعد على خلق مناخ مناسب للتنفيذ العملي لعملهم.
- التعرف على الجوانب السلبية للمناخ التنظيمية للمؤسسات الحكومية والعمل على القضاء عليها وتحديد الجوانب الإيجابية والعمل على تقويتها وكذلك المساهمة في تنمية العاملين.
- وستسهم هذه الدراسة مساهمة متواضعة في تقييم المناخ التنظيمية للمؤسسات الحكومية في جدة، وتقديم مقترحات عملية تسهم في زيادة رضا الموظفين عن العمل، وتوفير بيانات واقعية تساعد صناع القرار على تبني السياسات والإجراءات المناسبة وتحسين بيئة العمل.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد هذا المنهج مناسب لموضوع البحث و ذلك لأنه يعتمد على دراسة مفهوم موجود في الواقع، ويتعلق بها كوصف دقيق، معبرا عنه نوعيا أو كميا، ويصف التمثيل النوعي ظاهرة ، ويشرح خصائصها ، ويعطي التمثيل الكمي وصفا عدديا يشير إلى كمية هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة الارتباط بالظواهر الأخرى.

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى "مجموع الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يدركها أعضاؤها، وكما يتم تحليلها وتفسيرها من قبلهم من خلال عمليات معرفية، يستخلصون منها

المواقف والميول والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. (السكران، 2004)

ونعرّف المناخ التنظيمي بأنه "مجموع الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمات الحكومية في منطقة جدة التي يفسرها ويحللها الأفراد من الموظفين لاستخلاص اتجاهات وميول تحدد سلوكهم وانطباعاتهم وانتماءاتهم وولاءهم للقطاع الحكومي" (السكران، 2004)، باعتباره إجراءً يمكن تقديم تعريف له.

الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه (مجموع الجهود التي يبذلها الموظفون داخل المنظمة لتحقيق هدف محدد. (الصغير، 2002)

ويمكن أن نقدم تعريفاً إجرائياً للأداء الوظيفي بأنه (مجموع الجهود الجيدة التي يبذلها العاملون في منظمة حكومية في منطقة جدة في وظائفهم لتحقيق هدف محدد).

الدراسات السابقة:

1. دراسة فريدة ممد غزالي الأندنوسي لعام 2019م بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة أم القرى، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود ممارسات في أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، وأسلوب التواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونظم وإجراءات العمل، والتكنولوجيا) لدى عميدات كليات الطالبات بجامعة أم القرى. عمادة شؤون الطالبات بجامعة أم القرى من منظور المجتمع البحثي.
- درجة فاعلية الكادر الإداري النسائي في منصب عميدة كلية الطالبات بجامعة أم القرى من منظور المجتمع البحثي.
- التعرف على الارتباط بين درجة الممارسة ودرجة الفعالية لأبعاد محددة للمناخ التنظيمي.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في كلية الطالبات بجامعة أم القرى.

تكونت العينة من (905) موظفات، وتم استخدام المؤهلات العلمية (سنوات الخبرة) ومحاور الاستبانة كبيانات أولية وفق المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز النتائج هي مستوى الممارسة في أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، وأسلوب التواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونظم وإجراءات العمل، والتكنولوجيا).

2. دراسة الشیخة بنت سالم النبهانية عام 2015م بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان" عدفت إلى تحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستويات الأداء الوظيفي من وجهة نظر والتربية والتعليم في سلطنة عُمان"، التي أجرتها الشیخة بنت سالم النبهانية في العام 2015، هدفت إلى تحديد مدى تأثير

المناخ التنظيمي على مستويات أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان. وكان الهدف من الدراسة هو

- إيجاد سبل تحسين وتطوير أداء الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

وقد تكونت منهجية البحث من جزأين: الجزء الأول "بيانات العينة من عينة الاستبيان"، أما الجزء الثاني فكان وصفاً لأدوات البحث التي تعمقت في واقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، متبعة منهجية المسح المكتبي والاستبيان الميداني.

وكانت النتائج الأكثر لفناً للنظر على النحو التالي.

- تراوح المتوسط الحسابي بين 637؛ 63633، وهو ما يظهر بوضوح درجة أكبر من الاتفاق على محاور الأداء البحثي وكذلك على المجموع الكمي: فالمتوسط الحسابي على محاور التكنولوجيا هو الأعلى، يليه محور أنماط التواصل، ثم محور الإدارة، ثم طبيعة العمل، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيراً محور المشاركة.
 - الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المناخ التنظيمي بسبب متغير التعليم = تُظهر النتائج الواردة في الجدول 47 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب متغير التعليم في جميع محاور أداة الاستبيان باستثناء محور أنماط التواصل.
3. دراسة المطرفي (2013م) رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، بعنوان "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة".
- أجريت الدراسة في منطقة المدينة المنورة وهدفت إلى تحديد مستوى أبعاد المناخ التنظيمي وواقع عمليات إدارة المعرفة في المدينة المنورة. وأجريت الدراسة على الموظفين في المدينة المنورة، وبلغ حجم العينة 141 موظفاً وموظفة، وبلغ حجم العينة 109 موظفين وموظفات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة.
- استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها رضا الباحث بدرجة متوسطة عن مستوى الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي في المدينة المنورة (الحوافز والعلاقات بين الموظفين)، ووافق الباحث على أن الإدارة تقدر الموظفين عندما يقومون بعمل ممتاز.
- يوافق الموظفون الذين شملهم الاستطلاع بدرجة عالية على وجود علاقات جيدة بين الزملاء، كما أن العلاقة بين المديرين والمرووسين قائمة على الاحترام المتبادل.

4. دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في جامعة ميريلاند" (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة الفريق في مكتبات جامعة ميريلاند، ونظرت في التنوع والاختلافات في المناخ التنظيمي للمكتبات على مدى أربع سنوات من عام 2000:

- كانت ثقافة الفريق فعالة للغاية في إنجاز العمل.
- وكان للتفاعل بين الموظفين والمشرفين تأثير إيجابي على تطوير العمل داخل المكتبة.

- يعتقد بعض الموظفين أن المناخ التعليمي يجبرهم على تعلم ما يتعلق بوظيفتهم الحالية فقط وأنهم بحاجة إلى التدريب لتحسين مهاراتهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أهمية المناخ التنظيمي:

تتميز المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بمناخات تنظيمية فريدة من نوعها وطبيعة العلاقات بين أعضاء المنظمة، وتختلف العلاقات بين أعضاء المنظمة الواحدة عن تلك الموجودة في المنظمات الأخرى في خصائصها وطريقة عمل كل منظمة، وقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يكتسب أهمية بين الباحثين لأنه يؤثر على العديد من المتغيرات المتعلقة بالسلوك ويُعد العامل البشري جزءاً رئيسياً من الأداء، وتتفق الدراسات المتعلقة به على غلبة المناخ التنظيمي، يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي بالاستعانة بالفقرة أدناه: (فليه، 2005)

1. يعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية في المؤسسة. وذلك لأن المناخ التنظيمي يعبر عن مناخ العمل العام في المنظمة ويعتمد بشكل كبير على الأفراد. مساعدة الناس ودعمهم لتحسين أدائهم' مساعدة الناس على فهم وتفسير الجوانب العديدة المتعلقة بالعوامل البشرية في المنظمة' الارتباط بين المنظمة والبيئة الخارجية حيث يوجد تفاعل بين الناس والعوامل الخارجية.
2. من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي المحايد إلى تحسين معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي ويوفر أيضاً فرصاً للتطوير الذاتي حيث إنه نوع من التحدي الذي يسمح بالتفكير الإبداعي ويتيح تحقيق الإبداع.
3. وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية لموظفي المنظمة، "فضلاً عن تأثيره الذي لا يمكن إنكاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على أدائهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية".
4. تتضح أهمية المناخ التنظيمي "من حقيقة أن المناخ التنظيمي عامل من عوامل تحقيق التقارب الضروري بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهداف الموظفين، ومن تأثير أنماط المناخ التنظيمي على تنمية قدرة الموظفين على حل المشكلات بفعالية وكفاءة وعلى تطوير الجوانب المختلفة داخل المنظمة.

خصائص المناخ التنظيمي:

يمكن أن يتسم المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص:

- المناخ التنظيمي هو مفهوم يصف مجموعة من الخصائص أو السمات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، وليس البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال سياساتها ومؤسساتها ومواقفها والمبادئ التي تتبناها.

- ويمكن استخدام هذه الخصائص التي تتسم بالاستقرار العالي أو الثبات النسبي لتمييز منظمة عن أخرى.

- هذه الخصائص هي نتيجة تفاعل الخصائص التنظيمية والفردية.

- يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً مباشراً على مواقف وقيم الأشخاص العاملين في المنظمة، وبالتالي على سلوكهم.

- ويتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث إنهم الوسطاء بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد.

- المناخ التنظيمي هو فكرة واحدة لا تتجزأ، مثلها مثل الشخصية الإنسانية، يشترك فيها العديد من الأشخاص.

- فالمناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، حيث يتقاطع الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي ويندمج الموضوعي والذاتي، للوصول إلى واقع مدرك. (المغربي، 2011)

العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي:

تنشأ المؤثرات التنظيمية من عدة عوامل أهمها:

1- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: ويشمل ذلك الجوانب المادية. وينبغي أن تتوفر موارد مادية كافية لتنفيذ المشروع أو الخطة أو البرنامج. ومن شأن الإخفاق في هذا الجانب في تنفيذ جميع أعمال المنظمة ضمن الإطار الزمني المحدد أن يؤدي إلى تعطيل العمليات. كما أن له تأثيراً سلبياً على معنويات وحماس القوى العاملة وعلى مصداقية القائمين على العمل. (الحاج، 1984).

2 - أسلوب القيادة والأسلوب الإشرافي يعتبر أسلوب القيادة للمديرين وطريقة تعاملهم مع العاملين وتواصلهم وتحفيزهم من العوامل المهمة في نشر الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة. (الكبيسي، 1998).

أنماط العلاقات بين المشرف والمرووس في أي مستوى من مستويات الإدارة. وطبيعة هذه العلاقات. مدى تفاعل الإدارة مع أعضائها، واهتمامها بمواقفهم، ومشاكلهم، واهتماماتهم. ويشمل ذلك أيضاً أفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة ببيئة العمل. مدى شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. لذلك يولي القادة قدراً كبيراً من الاهتمام والرعاية لهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين لديهم.

3- الهيكل التنظيمي: يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة أكثر مرونة. منفتح ومتكيف مع المواقف. يشجع على الإبداع والتكيف مع الأوضاع. بالنسبة لجمود الإجراءات، والروتينية، والمركزية الشديدة، والرسمية. كما تتسبب الرسمية في التواصل في العديد من المشاكل التي غالباً ما تجعل المناخ التنظيمي مغلقاً. (حسن، 1977).

4- الخصائص الفردية للعاملين وصفاتهم الشخصية: العوامل العمرية. العمر، والجنس، والشهادة، والخبرة السابقة. التنشئة الاجتماعية. عوامل شخصية أخرى. هذه تلعب دوراً في خلق جو إيجابي أو سلبي. (حسن، 1977)

أنواع المناخ التنظيمي:

يختلف المناخ التنظيمي في المنظمات العامة والخاصة ويمكن تقسيمه إلى الأنواع التالية: (حريم، 2013،

- أ- المناخ المفتوح: في المناخ المفتوح يشعر العاملون في هذا المناخ بدرجة عالية من الاعتماد والمشاركة المتبادلة، وهذا المناخ يشبع الحاجات الاجتماعية للعاملين، يعتقد الموظفون في المؤسسات الحكومية في جدة أن هذا هو المناخ السائد لديهم.
- ب- المناخ المغلق: وهو عكس المناخ المفتوح، ففي هذا النوع من المناخ لا تتاح للعمال في هذا النوع من المناخ فرصة إشباع احتياجاتهم الاجتماعية، ولا يهتم المديرون باحتياجات العمال، ويغلب على أماكن العمل الروتين، والروح المعنوية منخفضة، والمديرون لا يهتمون بالعمل ويركزون فقط على الإنتاج.
- ت- المناخ المستقل: يتميز هذا النوع بارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ث- المناخ الإداري أو الثقافة التوجيهية: يتميز هذا النموذج بارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ج- المناخ العائلي: في هذا المناخ، يلبي العاملون في هذا المناخ احتياجاتهم الاجتماعية دون الالتفات إلى الضغوط الاجتماعية عليهم.

المناخ الأبوي: يتحكم القائد في جميع الأنشطة التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة فيها. (حريم، 2013،

عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي هي مجموعة من المتغيرات المترابطة التي تشكل معاً البيئة التنظيمية، ويمكن تلخيص عناصر المناخ التنظيمي على النحو التالي:

1. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الهياكل والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، ومن خلال الهيكل التنظيمي، يتم تحديد خطوط السلطة والاتساق بين الوظائف يشير إلى الأقسام الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة، ويُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم عناصر المناخ

التنظيمي لأنه يبسط إجراءات العمل ويسهل نقل القرارات والأوامر والتوجيهات بسلاسة من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية وغيرها.

وتُظهر مساهمته في هذه الأهداف أهميته كعنصر إيجابي للمناخ التنظيمي، في حين أنه يعتبر أهم عناصر المناخ التنظيمي إذا كان يساهم سلباً في هذه الأهداف، أما إذا كان يساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف، فإنه يعتبر عنصراً مثبطاً للمناخ التنظيمي. (طائي، 2013)

2. أسلوب القيادة:

تُعد القيادة محوراً مهماً تركز عليه الأنشطة المختلفة في المنظمة، وبالنظر إلى نمو المنظمة وحجمها وتعقيداتها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من حيث المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن كل هذه الاعتبارات تجعل من القيادة محوراً مهماً تتركز عليه الأنشطة المختلفة في المنظمة.

تحتاج المنظمات إلى مواصلة استكشاف وتنفيذ التغيير والتطوير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في ظل قيادة واعية، القيادة هي جوهر عملية الإدارة وهي تتجاوز مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، إنها أكثر من مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، بل هي أكثر من مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، فهي تتعلق أيضاً بتحفيز وتحفيز الموظفين وبناء الروح المعنوية وبناء العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

(ماهر، 2009)

3. الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة الوسائل والأدوات المادية أو المعنوية، المادية أو المعنوية، الفردية أو الجماعية، التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين فيها".

يمكن تعريفها على أنها "مجموعة الوسائل والأدوات، المادية أو المعنوية، المادية أو المعنوية، الفردية أو الجماعية، الإيجابية أو السلبية، التي تنوي منظمة ما توفيرها للعاملين فيها لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من جهة ولتحقيق الأهداف المرجوة من جهة أخرى كلما كان نظام الحوافز أفضل، كلما ساعد على ضمان مناخ تنظيمي جيد. (الروبي، 2006)

4. التكنولوجيا:

تشير إلى "مدى استخدام المنظمة لأساليب تكنولوجية حديثة لتسهيل الأداء، وإذا تم تحديث التكنولوجيا من وقت لآخر، فهي أحد العناصر الرئيسية للمناخ التنظيمي، وتؤدي زيادة الأتمتة إلى خلق مناخ تنظيمي لا يساعد على التفكير، هذا لا يعني أن العمل الإبداعي موجود فقط في العمل البدني، بل هناك مجال للاقتراح هذه الفرصة موجودة في المؤسسات غير المؤتمتة بالكامل. (أبو تايه، 2015)

5. المشاركة في صنع القرار:

تتيح المشاركة في صنع القرار الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم. (البقي، 2018)

6. أسلوب التواصل:

التواصل هو الوسيلة التي يتم من خلالها تمرير المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، ويعتبر بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، وبدون التواصل الفعال تصبح المنظمة راكدة ومشلولة وبدون التواصل الفعال تصبح المنظمة راكدة ومشلولة، وإذا كان التواصل فعالاً ودقيقاً، فإنه يمكن أن يلعب دوراً مهماً في المنظمة ويخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً.

تُستخدم أنواع التواصل من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومن أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أعلى، ومن أسفل إلى أعلى، ومن أسفل إلى أعلى، لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية ودقة. (حمد، 2014)

7. العمل الجماعي:

يعتبر الفريق هو الأساس الذي يمكن لأي هيكل تنظيمي أن يحقق الأهداف التنظيمية، وتؤكد العديد من الدراسات أن المنظمات التي تؤكد على أهمية أهداف المجموعة وتسترشد بمبدأ توفير كل ما يلزم لتحقيق أهداف المجموعة تتمتع بعمل جماعي جيد، ومن ناحية أخرى، يميل التقليل من أهمية المجموعة إلى التقليل من أهمية المجموعة إلى أن يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ أسوأ.

8. طبيعة العمل:

تعد طبيعة العمل من العوامل المهمة التي تحفز العاملين أو تحبطهم؛ فإذا كان العمل روتينياً فإنه يؤدي إلى الملل ويزيد من الكسل وعدم تقديم اقتراحات للتطوير التنظيمي. وعلى الجانب الآخر، إذا كان العمل صعباً ومثيراً للتحدي ومجدداً للحياة، فإنه يؤدي إلى الإبداع والابتكار ويحفز العاملين على المساهمة في نجاح العمل وتحقيق الأهداف، وهو ما ينعكس على المناخ التنظيمي الإيجابي. (المغربي، 2020)

9. نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تحكم أداء العمل، فالنظم والإجراءات في المنظمة تمهد الطريق أمام الموظفين وتشجع على أداء المهام الثلاث المختلفة الموكلة إلى المنظمة، حتى مع وجود المرونة، إذا كانت النظم والإجراءات جامدة وروتينية، فإن الأفكار الإبداعية للموظفين تُخنق ونتيجة لذلك لا تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات في البيئة. (Hange 2005)

10. العلاقات الداخلية:

هناك عدة عناصر للعلاقات الداخلية في المنظمة منها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين، وبين الأقسام المختلفة في المنظمة والوحدات الإدارية المختلفة، فإذا اتسمت العلاقة بين الموظفين بالتوتر انعكس ذلك على أداء الموظفين، وعلى العكس من ذلك إذا اتسمت بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك على أداء الموظفين، وإذا اتسمت العلاقة بين الموظفين بالتوتر انعكس ذلك

على أداء الموظفين، وإذا اتسمت علاقات الموظفين بالتفاهم والتعاون، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الموظفين وبالتالي على المناخ التنظيمي. (شامي، 2010)

أبعاد المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد، تتمثل في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، ولكن هناك خلاف بين المؤلفين والباحثين حول القائمة الدقيقة لها، ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي

- المرونة التنظيمية: فكلما كانت المنظمة أكثر مرونة وقدرة على استيعاب المتغيرات كلما زادت مرونة المنظمة وقدرتها على استيعاب المتغيرات، كلما زادت جودة المناخ التنظيمي.

- التوجّه نحو الإنجاز: أي ما إذا كانت المنظمة تؤكد على النتائج والأداء كأساس للمكافأة والترقية والتقدم.

- التدريب: خاصة وأن زيادة الفعالية والكفاءة الفردية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تشجيع استخدام برامج التدريب وتحسين الروح المعنوية.

- شكل السلطة: يلعب نوع السلطة التي تمارسها الإدارة العليا دوراً مهماً في تحسين جودة المناخ التنظيمي. فالمركية في التعامل مع الموظفين، والتي تتسم بالتسلط وعدم المرونة والحد من الإبداع وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، تساهم في تحسين المناخ التنظيمي، على عكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم البدائل.

- الأمن الوظيفي: مجموعة من الضمانات والمزايا الضرورية للموظفين، مثل الحماية من فقدان الوظيفة لأسباب غير قانونية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى الاستقرار النفسي والروح المعنوية وتحسين الإنتاجية وبناء الولاء.

- المعاملة العادلة للموظفين: إن تطوير ثقافة تنظيمية بناة لا يمكن أن ينتج إلا من شعور الموظفين بأنهم يُعاملون معاملة عادلة من حيث المكافآت والأجور والترقية.

وهذا بدوره يعزز الولاء الفعال للمؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- الاهتمام بالروح المعنوية: بشكل عام، يؤدي الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين إلى تحسين جودة المناخ التنظيمي. (حنفي، 2010)

عناصر الأداء الوظيفي:

ينطوي الأداء الوظيفي على عدد من العناصر، أهمها:

1. الإلمام بمتطلبات الوظيفة: ويشمل ذلك المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والإعداد العام للوظيفة والوظائف المرتبطة بها.

2. جودة العمل: ويتجلى ذلك في الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى العمل المطلوب إنجازه، وكذلك دوافعه ومهاراته الفنية وسعة حيلته وقدرته على تنظيم العمل وتنفيذه دون أخطاء.
3. كمية العمل: وهي كمية العمل التي يستطيع الموظف أداءها في ظروف العمل العادية والسرعة التي يؤدي بها العمل.
4. المثابرة والموثوقية: وتشمل جدية الموظف وتفانيه في العمل، والشعور بالمسؤولية عن العمل، والقدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية، ومدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من المشرف، وتقييم الأداء. (السكران، 2004)

محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد معرفة محددات هذا المستوى وتفاعلاتها. يحدد بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي

1. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد للعمل ومدى استعداداته للعمل، كما يعكس مدى استعداداته للعمل.
2. الكفاءة والخصائص الشخصية: وهي كفاءة الفرد وخبراته السابقة التي يعتمد عليها الجهد المبذول.
3. إدراك الفرد للأداء الوظيفي: وهو سلوك الفرد أثناء قيامه بالعمل وتصورات وانطباعاته عن أدائه في المنظمة. (السكران، 2004)

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، أهمها:

- وضع الأهداف المؤسسية: فالمؤسسة التي تعمل دون خطة واضحة أو نتائج محددة لا تستطيع قياس مدى إنجازاتها، وهذا بدوره يؤثر على أداء موظفيها.
- مشاركة المستويات المختلفة للإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات: لا شك أن عدم مشاركة المستويات المختلفة للإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات من العوامل التي تخلق فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة.
- الرضا الوظيفي: يعد انخفاض الرضا الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الإنتاجية.
- التغيب الإداري: يعد التغيب الإداري أحد الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض أداء الموظفين.
- التطور التنظيمي: المشاكل الناشئة لها تأثير واضح على تدني أداء الموظفين.
- البيئة المادية: فعدم توفير المنظمة لبيئة عمل مادية مناسبة لموظفيها له تأثير سلبي على نصيب الفرد من الموظف، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية.
- درجة الإشراف: يؤثر نقص الإشراف على أداء الموظفين لأنه يخفض من معنوياتهم ويخلق جواً من عدم الثقة.

– أنظمة الحوافز: تساعد أنظمة الحوافز بأنواعها على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي. (الريبك، 2004)

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين لدى المؤسسات الحكومية في منطقة جدة:

– **تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الوظيفي للموظفين:**

يمكن وصف تأثير الهيكل التنظيمي على قدرة الموظفين على أداء عملهم على النحو التالي:

تسمح الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن والمرونة والاستمرارية للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإبداع والابتكار في مناخ تنظيمي يحفز الموظفين ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي تحسين الأداء. (حنفي، 2010)

أما الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وانعدام المرونة، ولا تسمح بوجود علاقات إنسانية بين العاملين خارج حدودها، فإنها ترهب العاملين وتثنيهم عن العمل. وعلى العكس من ذلك، فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة وتشجع العاملين على الإبداع والابتكار والاجتهاد تعمل على تحسين وتطوير أدائهم وتساهم في تحقيق الأهداف.

تؤثر العديد من عناصر الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي. فالتنظيمات التي تتسم بقواعد وإجراءات صارمة وغير مرنة تخلق مناخًا تنظيميًا بيروقراطيًا لا يؤدي إلى أداء وظيفي وإنتاجية منتجة. (حنفي، 2010)

– **تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين:**

يتم وصف تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين على النحو التالي:

تلعب القيادة دورًا كبيرًا ومهمًا في تحفيز الموظفين وإلهامهم من خلال توفير كل ما من شأنه أن يحافظ على معنوياتهم العالية، وغرس حب التعاون وروح التعاون في نفوسهم. من ناحية أخرى، تكمن أهمية القيادة في البعد الإنساني في إقامة العلاقات والتفاهم المتبادل، وإشراك الموظفين في مناقشة القضايا التي تؤثر عليهم، وإشعار كل فرد من أفراد المجموعة بالتقدير والاعتراف بجهودهم في أنشطتها، وتحفيزهم على العمل، وحل النزاعات بين الموظفين، وإعطاء الموظفين الفرصة لإظهار كفاءتهم في مكان العمل، تعتبر القيادة عنصرًا مهمًا في عمليات الإدارة وممارساتها حيث تشكل ممارسة متكاملة مع التخطيط والتنظيم والرقابة.. (البقي، 2018)

– **تأثير أساليب التواصل على أداء الموظفين:**

التواصل الجيد هو تواصل ثنائي الاتجاه لأنه يمنح الموظفين الفرصة للتعبير عن أنفسهم والتعلم والتطور، وقد ثبت أن الاتصال أحادي الاتجاه، والذي يتمثل في نقل التعليمات والأوامر من أعلى إلى أسفل، يجعل الناس بطيئين في تفكيرهم وغير مبالين بقيمة أفكارهم.

ويلعب التواصل دورًا مهمًا في الحفاظ على تدفق المعلومات في المؤسسة، وإذا كانت أنظمة التواصل في مكانها الصحيح وكان المديرون يتمتعون بمهارات تواصل عالية، فإن الأداء سيتحسن. (القيوتي، 2009)

– تأثير التكنولوجيا على إنتاجية الموظفين:

تلعب التكنولوجيا دوراً إيجابياً لأنها تساعد على تسريع العمل وتقليل التكاليف والحفاظ على جودة عالية للسلع والخدمات.

كما تساعد التكنولوجيا على تحسين بيئة العمل المادية من حيث الضوء والحرارة والصوت، إلى جانب تحقيق أعلى كفاءة عمل ممكنة، فضلاً عن تحسين كفاءة الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة وتقليل هدر الجهود البشرية، والمادية، والمالية والمعلوماتية.

إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمات يمكن أن يخلق مناخاً تنظيمياً مواتياً للإنجاز الفعال، مما يمكن أن يقضي على روتين عمل الموظفين ويزيد من كفاءتهم ويطلق العنان لإبداع الأفراد. (شامي، 2010)

– تأثير المشاركة في صنع القرار على إنتاجية الموظفين:

تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واتخاذ قرارات رشيدة، الأمر الذي يمكن أن يحسن من معنويات المرؤوسين ويحقق الانسجام في بيئة العمل.

تساعد المشاركة في صنع القرار موظفي المنظمة على إدراك أهميتهم وتؤدي إلى النزاهة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

تُعد المشاركة في اتخاذ القرارات حافزاً إيجابياً لرفع الروح المعنوية وترفع من الروح المعنوية وتعزز الولاء والإبداع.

زيادة الإبداع. وبالنظر إلى كل هذه الفوائد المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ينبغي على المديرين تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات. (البقي، 2018)

– تأثير الحوافز على أداء الموظفين:

تساهم الحوافز في إيجاد بيئة عمل إيجابية يتم فيها تحفيز الموظفين على التركيز على المصلحة العامة والسعي لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

والحوافز هي العوامل أو المؤثرات التي تشجع الموظفين على أداء واجباتهم بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية للموظف. يمكن أن يؤدي إدراك المنظمات لأهمية الحوافز المادية والمعنوية وتطبيقها بشكل عادل على الموظفين إلى ثقافة تنظيمية تعزز الفعالية التنظيمية والإنتاجية، وتؤكد عدد من الدراسات أن اعتماد نظم عادلة للحوافز والمكافآت يشجع الأفراد الموهوبين على المشاركة في المنظمة ويحفزهم على الأداء الجيد ويعزز التعاقب الوظيفي. (البقي، 2018)

الفصل الثالث: الخاتمة النتائج والتوصيات

الخاتمة:

المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم الأساسية التي تنفذها الإدارة ، يتميز المناخ في المنظمة بظروف مختلفة ومناهج مختلفة للبحث ، ويعتبر المناخ في المنظمة تعسفا المتغيرات التي تسمح للمؤسسة

بتحقيق أهدافها وتحقيق أهداف عامة الناس وتلبية احتياجاتهم يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على فعالية وكفاءة عمل الموظفين ككل عناصر ونماذج ومتغيرات البيئة التنظيمية ، سواء كانت كمية أو معنوية ومادية ، تترك بصماتها يتداخل الهيكل التنظيمي والقيادة وأسلوب الاتصال الذي يمثله نظام الحوافز ، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والحدثة ، والعمل الجماعي ، والتعاون ، وكذلك التفاعل بين الإدارة والمكافآت والعقوبات والمشاركة في صنع القرار وكذلك السلامة النفسية والجسدية ، ويرتبط أداء الموظفين الفرديين في المؤسسة بالمتغيرات ويؤثر عليهم بطريقة دلالية أو إيجابية ، بغض النظر عن مقدار هذه الوظيفة مريحة من حيث العمل والمرونة في التغلب على الصعوبات والإدارة الجيدة والمرونة في التخطيط والتواصل ومراعاة الاهتمامات يشجعهم الوضع الخاص للموظفين في المؤسسة على بذل جهود وتحقيق الهدف من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي تسود أثناء استمرار الأنشطة وتظهر مع تقدم المنظمة من بين المنظمات الأخرى.

النتائج:

1. المناخ التنظيمي بجميع جوانبه (المشاركة في صنع القرار والتدريب وأنماط التواصل وحوافز العمل) له تأثير إيجابي على الأداء العام للموظفين في المؤسسات الحكومية في منطقة جدة.
2. الرضا الوظيفي (كمتغير وسيط) العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مهمة.
3. يعتبر عنصر الحوافز من أهم عناصر المناخ التنظيمي، وأكثرها تأثيراً على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية في جدة.
- 4 - الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المشرفين يساعدان الموظفين على تحسين أدائهم
5. التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد على تحسين أداء الموظفين
6. يمتلك الموظفون القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير في عملهم
7. الموظفون لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملهم

التوصيات:

1. نظراً لانخفاض مستوى بعض أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الفرعية التي تم تحديدها والتي تساهم في ذلك، من المهم تعزيز قنوات الاتصال داخل المنظمة، ودعم أساليب اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بالعمل، وإعداد المدراء لاختيار النوع المناسب من القادة لموقف العمل من المهم العمل على ضمان العمل على تعزيز السلوك الإيجابي للأفراد، وتقوية برامج الحوافز داخل المنظمة لتعزيز السلوك الفردي الإيجابي.
2. تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير، والتأكد من أن أفراد هذا المناخ يتبنون التغيير والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك
3. رفع مستوى الوعي بمفهوم المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بين جميع الموظفين من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية واللقاءات المختلفة المتعلقة بالعمل،

وذلك من خلال التوظيف والدعم المادي من قبل القيادات العليا" وهذا بدوره يؤدي إلى نشر ثقافة التطوير التنظيمي وهذه 3. ربط البرامج بالتطوير في برامج الجودة التطبيقية" وتعزيز الأداء الوظيفي.

4. نظرًا للعلاقة القوية بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي، يمكن استخدام مؤشرات الأداء والإنتاجية لإثبات فعالية عملية تغيير وتطوير أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى المنظمات، أو الوحدات التنظيمية، أو الأفراد أو مجموعات العمل.

5. تبني أسلوب قيادي يسمح بالمبادرة والأفكار الإبداعية للمرؤوسين ويكون مناسباً في تطوير أبعاد المناخ التنظيمي

6. القيام بالبحث المستقبلي في اتجاهات الموارد البشرية المعاصرة وتطور بيئة العمل من خلال ممارستها مجتمعة، مع مراعاة التغيرات البيئية والتكنولوجية ومجالات عمل المنظمات والمؤسسات الخدمية الحكومية وغير الحكومية.

المراجع العربية:

- جلال الشيخ (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية . غزة: غير منشور.
- عليات العيد (2015) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية.
- فداء مقارسة (2020) أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. اللاذقية: مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية.
- فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، لطبعة الأول، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان» 2005 ص 302-303.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011
- حريم، حسين محمود، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 120.
- طائي، علي حسون الجنابي، أكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 1 و 34.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (ط 4)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- الروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.
- أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، ص 56. 2015،

- البقمي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 45، 2018.
- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية البحرين 2014
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 48.
- الربيق محمد إبراهيم محمد، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1 الرياض، السعودية، 2004، ص 5.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009

المراجع الأجنبية:

- Hange (2005); The University of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey; p 45.