



SIATS Journals

**Journal of Islamic Studies and Thought for
Specialized Researches**

(JISTSR)

Journal home page: jistsr.siat.sco.uk



مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية

المجلد 7، العدد 1، 2021م

“1 - 18”

e-ISSN: 2289-9065

أثر المناخ التنظيمي لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية
بسلطنة عُمان

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE TO INCREASE THE JOB
PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE TOP MANAGEMENT IN AL-
DAKHLIYAH GOVERNORATE IN THE SULTANATE OF OMAN**

الدكتور/ مسلم بن سالم بن محمد بن مطر الحراصي

Dr. Muslem Salim Mohammed ALharrasi

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - ماليزيا

Malaysian Islamic Sciences University, Malaysia

abualsalt96@hotmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22/10/2021

Received in revised form 1/11/2021

Accepted 20/12/2021

Available online 15/1/2021

In-Text Citation: (Muslem Salim, 2021)

To Cite this Article: Muslem Salim Mohammed ALharrasi. (2021). the effect of organizational climate to increase the job performance of the administrative top management in al-dakhliyah governorate in the sultanate of oman. Journal of Islamic Studies and Thought for Specialized Research (JISTSR), 7 (1), 20-01.

Article link: <http://jistsr.siats.co.uk/070101>

التوثيق في المتن: (مسلم بن سالم، 2021)

التوثيق في فهرس المصادر: مسلم بن سالم بن محمد بن مطر الحراسي. (2021). أثر المناخ التنظيمي لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية. 7 (1)، 01-20

رابط البحث: <http://jistsr.siats.co.uk/070101>

ABSTRACT

This quantitative study discussed the extent of the impact of the organizational climate to raise the job performance of administrative leaders in government institutions in the Governorate of Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman. The problem emerged in the need to raise the job performance of administrative leaders, and to address the factors that led to this (organizational structure, leadership style, incentives Bonuses, qualification and training), Where it aimed to measure the extent of the influence of the organizational climate on the job performance of administrative leaders in government institutions in the Governorate of Al-Dakhiliya in the Sultanate of Oman, the study followed the quantitative descriptive approach to achieve its objectives, and the questionnaire was built from (39) statements to collect data, and a simple stratified sample of (280) individuals The data were processed using multiple regression analysis, and the results showed an impact of the organizational climate at a rate of (45.7%) on the administrative leaders of government institutions in the Governorate of Al Dakhiliya on job performance, and among its most important recommendations is the implementation of similar studies on other governorates that may suffer from some challenges in job performance. Also, studies of the factors composing the independent variable are conducted in detail and are taken each one separately as independent variables and their impact on the independent variable.

Keywords: the organizational climate, performance of administrative, leaders, Governorate of Al Dakhiliyah, Sultanate of Oman.

ملخص البحث

ناقشت هذه الدراسة الكمية مدى تأثير المناخ التنظيمي لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين، ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي (الهيكلة التنظيمي، وأسلوب القيادة، والحوافز والمكافآت، والتأهيل والتدريب)، حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين

في المؤسسات الحكومية محافظة الداخلية بسلطنة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، وتم بناء الاستبانة من (39) عبارة لجمع البيانات، وأخذت عينة طبقية بسيطة من (280) فرداً، تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود تأثير للمناخ التنظيمي بنسبة (45.7%) لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي، ومن أهم توصياتها تنفيذ دراسات مشابهاً على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي، كذلك إجراء دراسات للعوامل المكونة للمتغير المستقل بشكل تفصيلي و تؤخذ كمغيرات مستقلة كل على حده ومدى تأثيرها على المتغير المستقل.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي, الأداء الوظيفي, القادة, محافظة الداخلية, سلطنة عمان.

المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات عديدة، ومختلفة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها ورفع أداء أداء العاملين فيها، لذلك توجهت بعض المؤسسات إلى تطوير مناخها التنظيمي، والعمل على وضع الحلول الجذرية والمناسبة، والبحث عن أفضل السبل والطرق الحديثة لرفع أداء كل من العاملين، والمؤسسات التي يعملون بها، وتحفيزهم على رفع المستوى الإنتاجي، ومما لا شك فيه فإن كثيراً من المؤسسات على مستوى العالم تعمل على تبني سياسة توفير المناخ التنظيمي الملائم لكونها تجربة ناجحة، أثبتتها الدراسات الحديثة (Khalid,2016, Sharaf,2018).

وبالنظر إلى الاحتياجات الإدارية والمتعلقة بدراسة المناخ التنظيمي من قبل القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية، والتي تتطلب منهم الاهتمام والإبداع فيها، تتمثل في الهيكل التنظيمي، لكونه المحرك الرئيسي، والذي يحدد آلية العمل بين أجزاء المؤسسة، والربط فيما بينها لتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك أسلوب القيادة الذي يعد من أهم ما يميز العمل الإداري، ويميز القائد الناجح عن غيره من القيادات، حيث إن الأسلوب القيادي الناجح يولد عملاً ناجحاً، وبذلك يرفع من دافعية الأفراد، للعمل، ويؤثر على سلوك العاملين إيجابياً، ويوجههم نحو تحقيق أهداف محددة، والحوافز والمكافآت التي يتقاضاه القادة الإداريين، كذلك التأهيل والتدريب الذي يحصلون عليه ومدى الاستفادة من نتائجه، وبناءً على ذلك يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء المتميز وتطور من إمكاناتها، وتعمل على تقديم الجديد، والخروج عن المألوف، وتجعل المؤسسة واجهة أداء يشار إليها بالبنان، ولقد تبنت هذه الدراسة البحث في بعض الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي وهي: (جودة وكمية الإنتاج، سرعة وكفاءة الإنجاز، الالتزام الوظيفي).

مشكلة الدراسة

يُعد الأداء الوظيفي والاهتمام به وبالعوامل التي يحويها أحد متطلبات العصر الحديث لما يمثله من أثر بارز في إحداث النقلة النوعية والتغيير نحو تطوير العاملين والمؤسسات، الأمر الذي يؤكد حاجة المسؤولين والقادة الإداريين للاهتمام به، وأوصت دراسة (Habib, L.M,Ghal,B.U,2018) بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لما له من انعكاسات إيجابية نحو الأداء الوظيفي للموظفين بشكل خاص ، وعلى أدائهم الوظيفي بشكل خاص، وعلى المؤسسة بشكل عام، كما كشف المؤتمر العالمي "إثراء الأداء" والتي نفذته وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، عن ضرورة تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للكوادر البشرية وللمؤسسات الحكومية، وذلك بسبب النتائج والتحديات التي تواجهها، وجعل روح المبادرة والابتكار، والإبداع ضمن أولوياتها بما يساهم في استدامة الأداء واستمراريتها، وبما يحقق العائد الإيجابي نحو تحقيق الأهداف ومستوى الخدمات المقدمة، كما حظي الأداء الوظيفي باهتمام الدراسات العلمية حول مدى تأثير المناخ التنظيمي عليه لدى العديد من الباحثين (Alsulami,Y.M,2017., Khalid,2016) والتي أوصت بضرورة الاهتمام به وبالعوامل التي يحويها، كذلك تناولت بعض الدراسات أبعاد المناخ التنظيمي والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر مثل بُعد التدريب وفق ما أشارت إليه عدد من الدراسات (Alhuniu,2015., Alwnas,2018)، وكذلك بُعد الهيكل التنظيمي، كما أشارت إليه دراسات (Abugunam, A.N,Faraj,Z.J,2017)، وبُعد الحوافز والمكافآت (Aljamil, N.S,2017)، وكذلك بُعد الأسلوب القيادي (Almaliki,S.A,2017)، لذا فإن هذه الدراسة تأتي لاستكمال الجهود السابقة للباحثين، ولسد الفجوات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان في محافظة الداخلية.

أسئلة الدراسة

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان لرفع الأداء الوظيفي ؟

أهداف الدراسة

التحقق من مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان لرفع الأداء الوظيفي .

فرضيات الدراسة

الاهتمام بالمناخ التنظيمي بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من حاجة المؤسسات الحكومية لتطوير الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين بما يتناسب مع التطور والتقدم التكنولوجي السريع، وهذا ما كشفت عنه التقارير والدراسات السابقة، وبأقي اختيار المؤسسات الحكومية بمحافظه الداخلية كنموذج لدراسة الحاجة إلى تطوير ورفع الأداء الوظيفي، وبذلك كان لابد لنا أن نبحث في أهم الجوانب التي سوف تعينها على رفع ذلك المستوى، مثل: المناخ التنظيمي، والإبداع الإداري بما يحقق أعلى المستويات للأداء الوظيفي، كذلك تبحث الدراسة في تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظه الداخلية، كما تأتي الأهمية العملية في هذه الدراسة في توفير الحلول والإجراءات المناسبة لسد الثغرات، ومعالجة التحديات التي تعاني منها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظه الداخلية في مجال الأداء الوظيفي، نتيجة للعائد الذي يحصل عليه الموظف مقابل الجهد الذي يبذله، كذلك الكشف عن أهم الحلول المناسبة لتطوير المناخ التنظيمي في بيئة العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظه الداخلية من خلال (تبني الهيكل التنظيمية المناسبة، وتحفيز العاملين المبدعين ورعايتهم، وتبني سياسة التدريب وفق الاحتياجات وبصورة عامة، وممارسة الأسلوب القيادي المناسب والذي يشجع العاملين على رفع أدائهم الوظيفي وحب العمل).

مصطلحات الدراسة

الأداء الوظيفي

هو: الجهد الذي يبذله القادة الإداريون في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، والتي تعبر عن قيامهم بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع متطلبات الوظيفة، وتتمثل في الدراسة بسرعة وكفاءة الإنجاز، وجودة وكمية الأداء، والالتزام الوظيفي.

المناخ التنظيمي

هو وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية في المؤسسات الحكومية من عدة جوانب تتمثل في (الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، والحوافز والترقيات، التأهيل والتدريب)، لجعلها بيئة جاذبة وأكثر دافعية لرفع الأداء.

الإطار النظري:

الأداء الوظيفي

يعبر الأداء الوظيفي عن الجهود التي يبذلها العاملون - كلٌّ في مجال تخصصهم - بما يحقق أهداف ومضامين المؤسسة التي يعملون فيها، ويتوقف ذلك على الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومدى توفر الأجهزة والأدوات الحديثة اللازمة لتحقيق الإنجاز، كما يتوقف كذلك على تأهيل الموظفين والمؤهلات العلمية التي يحملونها، والخبرات التي اكتسبوها، ومدى ممارسة العمل بشكل صحيح تحت إشراف كوادرو وهيئات مؤهلة ومحترفة، وهذا ما سوف يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (Alsulami, Y.M, 2017).

مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد مفهوم الأداء الوظيفي هو من المفاهيم التي نالت حظاً وافراً من الاهتمام في الدراسات الإدارية، ومن قبل دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، نتيجة أهمية ذلك المفهوم على مستوى المنظمات والأفراد، ولتعدد المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وغالباً يربط معظم الباحثين مفهوم الأداء بالأداء الذي يقوم به المورد البشري أو الأداء الوظيفي للموظف، وذلك لأن أداء الموارد البشرية يسهم بشكل رئيسي في تحديد الأداء الكلي والآلي للمنظمة، لذلك لابد لنا أن نسلط الضوء على أهم التعريفات في هذا المجال (Noone,2017).

وقد عرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة اللازمة لأداء عمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة ووفق نمط معين، وهو ما يتيح تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة بأقل جهد ووقت، ويمكن لنا أن نميز ثلاث طرق لقياس الأداء، هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية ذلك الجهد، ونمط الأداء (Salihuh,S,2010).

كما عرف أيضاً بأنه محصلة تفاعل ثلاثة مكونات رئيسية هي الدافعية، وقدرة الفرد على أداء عمله، ومناخ العمل (Alhidad,J,2016)، كما يتمثل بمحصلة تفاعل السلوك مع الإنجاز، والذي يؤدي إلى تحقيق نتائج محددة تقود إلى الأهداف التنظيمية المطلوبة (Afana,J.A,2018)، كذلك قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها عن طريق العاملين (Alsulami,Y.M,2017).

عليه نجد أن مفهوم الأداء الوظيفي يكاد أن يكون متقارباً لدى الجميع ويحقق نفس المضمون، وأن الأداء الوظيفي يمثل وسيلة مهمة لتحقيق الأهداف ولا يمكن بأي حال من الأحوال اعتباره هدفاً مستقلاً، وبذلك يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه المهارات والقدرات التي يوظفها الأفراد داخل المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفق الإمكانيات المتاحة والأنظمة واللوائح المحددة للعمل.

أبعاد الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر رئيسية والتي يمكن من خلالها تحقيق الأداء الوظيفي، ويمكن حصر تلك العناصر حسب الدراسات والبحوث التي قدمت من قبل الباحثين، حيث أنه لا يمكن قياس الأداء الوظيفي إلا بتحقيق تلك العوامل المهمة، ولصعوبة تحديد تلك العوامل يظهر لنا اختلاف الباحثين في الاتفاق عليها ولكن يبقى أن جميعها تؤدي إلى تحقيق أهداف موحدة.

فقد صنفها عدد من الباحثين (Habib, L.M,Ghal,B.U,2018., Alhidad,J,2016., albashir,T.M,2017) في أربعة عوامل تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في مجموعة المعارف والمعلومات والمهارات الفنية والمهنية التي يمتلكها الموظف، والمعرفة الشاملة حول الوظيفة والوظائف الأخرى المرتبطة بها، ونوعية العمل: وتشمل إدراك الموظف لعمله وما يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقيم واتجاهات والقدرة على التنظيم والقيام بالعمل وتنفيذه دون الوقوع في الأخطاء، وكذلك كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي ينجزه الموظف تحت الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وأيضاً المثابرة والثوق: وتتمثل في مقدار تفاني الموظف في أداء مهامه الوظيفية وبذل الجهد وتحمل

المسؤولية والجدية في تحقيق أهداف العمل في الوقت المحدد وبما يحقق انجازاً متميزاً، ومقدار حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين، كما لخصها كل من (Alhidad,J,2016., Fadil,F,2017) في ثلاثة أجزاء وهي:

- 1- الموظف: وتتمثل في ما لدى الموظف من اهتمامات وقدرات وإمكانات ومعارف واتجاهات وقيم.
- 2- الوظيفة: وتتمثل في متطلبات الوظيفة والفرص المتاحة والتحديات وأهميتها والتوصيف الخاص بها.
- 3- الموقف: وتتمثل في البيئة التنظيمية والتي تحوي مناخ العمل ووفرة الموارد المتاحة والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويتضح مما سبق اتفاق الباحثين على ضرورة قياس الأداء للموظفين والعمل على تطويره، ولكن لم يتفقوا على المعايير المحددة والمناسبة لذلك، ومن خلال البحوث والدراسات التي عرضت، يمكن إجمال العناصر التي تحدد وتقيس الأداء الوظيفي، والتي تتناسب مع المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، هي:

جودة وكمية الأداء المنجز وذلك إدراكاً لأهمية استغلال الوقت والجهد والإمكانات الفردية من المعارف والمهارات في تنفيذ المهام الوظيفية بكل جودة وإتقان والتي تتمثل في مقدار ما ينجز من عمل داخل المؤسسات وبجودة عالية، ومما لا شك فيه فإن على المؤسسات أن تبني لها مؤشرات لقياس الأداء المنجز وجوده مع وضوح الحوافز لذلك والمتابعة المستمرة، وإن إدراك القادة الإداريين لمهامهم الوظيفية والمسؤوليات التي أنيطت لهم سوف تساعد على جودة وزيادة الأداء (Maslah,A,2015).

سرعة وكفاءة الإنجاز والمتمثل في قدرة القيادات الإدارية على تنفيذ أعمالهم بكل كفاءة وإتقان وقدرتهم على التخطيط وتحمل المسؤولية وإدارة فرق العمل التي يديرونها، وبذلك تقاس بكمية العمل المنجز وسرعة ذلك الإنجاز في الظروف العادية (Alhidad,J,2016).

وبالتالي فإن القدرات التي يتمتع بها القادة الإداريين تمثل أحد الركائز المهمة في قدرتهم على الإنجاز، وبذلك لابد من تأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر بالطريقة المناسبة ومتابعة ذلك وما ينعكس عليه من إنتاج، وتختلف تلك القدرات من شخص إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، كذلك بيئة العمل وما يصحبها من تغيرات وتقلبات ربما تؤثر على سرعة وكفاءة الإنجاز، وقد تزيد من ذلك إذا ما وجدت بيئة تتسم بالإبداع، وبأسلوب قيادي ناجح، وتحفيز عادل وشفاف، وللمؤسسة هيكل تنظيمي منظم، وبذلك لابد أن يكون الأداء المنجز يساوي المطلوب أو أعلى من ذلك، ووفق الفترة المحددة للإنجاز (Alsalyha,S.A,Abuhsayn,U.M).

الالتزام الوظيفي وهو "قدرة القيادات على الالتزام بالمعايير والأنظمة والاستمرارية في العمل"، والالتزام الوظيفي الذي يتمتع به القادة الإداريين يزيد من ولائهم لمؤسساتهم، وصلاً بهم إلى أداء عالي، وبذلك يعزز لهم فرص الترقى والبقاء، كما يجب أن يكون الإلتزام مستمراً وليس فقط من أجل تحقيق غايات محددة، ولاللتزام هو ارتباط الموظف بمؤسسته وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل كلي، ويمكن تصنيف الإلتزام إلى ثلاثة أنواع هي: الإلتزام الوجداني وهو شعور القادة الإدارة بالارتباط بمؤسساتهم ومعرفة خصائص عملهم، والالتزام المستمر وهو شعور القادة الإدارية من قيمة الإستثمار

إذا أستمروا في عمله وأجتهدوا في ذلك مقابل ما سوف يفقدونه إذا ترك ذلك، والالتزام الأخلاقي وهو شعور القادة الإداريين بالإلتزام الذاتي نحو مؤسساتهم والإلتزام لإهدافها، والبقاء فيها والالتزام بأخلاقيات المهنة (Aljamil, N.S,2012).

المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

في ظل التغيرات المتسارعة، والمتطلبات الحديثة سعت المؤسسات الحكومية إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتطويره، لما له من ارتباط وثيق بين الموظفين والقادة الإداريين وسلوكهم وما ينعكس عليه من الأداء الوظيفي، واهتمام صناع القرار بهذا الجانب يشعرهم بحب العمل والارتباط الوثيق بهذه المؤسسات التي يعملون بها (Almuhtasib,L.H,2017)، كما أشار إلى ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وعوامله المختلفة من حيث الأسلوب القيادي، والهيكل التنظيمي، ونظم الاتصالات المستخدمة، وعرف الوناس (Alwnas,M,2016) المناخ التنظيمي بأنه الطرق والأساليب والعناصر والأدوات والعلاقات المتبادلة داخل المنظمة بين الأفراد، والتي تمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأشارت (Anitha, 2014) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن الأداء الذي يتكون من عدة عوامل ترتبط بالأداء التنظيمي للموظفين، وللمؤسسة سواء كانت نقدية أو غير نقدية.

كما عرفه عفانة (Afana,J.A,2018) بأنه خصائص بيئة العمل الداخلية للمؤسسات، المؤثرة في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، ونستنتج من ذلك بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والطرق والسياسات التي تحويها بيئة العمل، وتؤثر على سلوك العاملين، وتنظم عملهم، وتطور أدائهم، وتربطهم بمؤسساتهم وبالعاملين فيها.

أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات تبعاً لاختلافها، وأهدافها، وبذلك يتحدد المناخ وفقاً للأبعاد التي يتكون منها، وتتفاوت تلك الأبعاد من منظمة إلى أخرى وحاجة تلك المنظمة إليها لذلك لابد من دراستها بشكل دقيق واستخراجها حتى تتناسب مع بيئة الدراسة والمتمثلة في المؤسسات الحكومية بمحافظته الداخلية وحذلك وفقاً لمشكلة الدراسة التي تسعى إلى وضع الحلول المناسبة لها، كما تفاوتت تلك الأبعاد وفق الدراسات التي تناولت البحث في ذلك المجال، فضلاً عن رؤية ونظرة الباحثين كل حسب بيئة وعينة دراسته ومن أهم الأبعاد لاتي خاض فيها أولئك الباحثين نموذج (Litwin & stringer,1986) والذي تضمن تسعة أبعاد تتمثل في (المسؤولية، والهيكل التنظيمي، المكافأة، المخاطرة، معايير الأداء، الاختلاف و التعارض، الدفء/ العلاقات التفاعلية، الانتماء، والدعم والمساندة)، كذلك حددها (Steers,1977) على أن أبعاد المناخ التنظيمي تندرج تحت (الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية والسياسات، البيئة الخارجية، وتكنولوجيا العمل)، وصنفها الباحث (Tim& Perterson,1992) الأبعاد في ستة نقاط هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة، والمساندة والتشجيع، والصراحة والصدق، والأداء العالي، والاتصالات (الصاعدة)، بذلك تبرز تلك الأبعاد في الجدول (2، 1) كما ذكرها الوناس (Alwnas,M,2016) في دراسته بشكل

موجز، ومن الملاحظ أن تلك الأبعاد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب متطلباتها واحتياجاتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الجدول (1): نماذج لأبعاد المناخ التنظيمي

م	النموذج	الأبعاد
1	نموذج هلين وكروفتس (1973)	طبيعة العلاقة بين العامل وزملائه في العمل - النمط القيادي - محتوى الوظيفة.
2	كامبل وزملائه (1974)	الهيكل التنظيمي - المكافأة والعقاب - مركزية القرار - التدريب - الأمان والمخاطرة - الانفتاح - الروح المعنوية - التقدير والتغذية الراجعة - تأكيد الإنجاز - المرونة.
3	مؤذج لولر وزملائه (1974)	تنقسم إلى مجموعتين ك الأولى الهيكل التنظيمي: مركزية اتخاذ القرار، الرسمية، التداخل بين الأنظمة. المجموعة الثانية: نمط القيادة - المكافآت - مواجهة الصراعات.
4	نموذج دوني وزملائه (1975)	اتخاذ القرارات - الدفء - المكافآت - الهيكل التنظيمي - المخاطرة والانفتاح.
5	نموذج جيلمر وفوردهاند (1964)	الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - اتجاهات الأهداف - درجة تعقد النظم.
6	نموذج كوزلوسكي (1989)	الهيكل التنظيمي - المحاسبة الشخصية - فهم الوظيفة - المسؤولية - المشاركة - الإشراف السائد - وعي الإدارة والإحساس بالمسؤولية - التعاون - الاتصالات.

المراجع: (Alwnas,M,2016)

كما حددت الدراسات السابقة أبعاد المناخ التنظيمي، فقد حددها (Alhidad,J,2016) في بعدين هما الحوافز والبيئة المادية للعمل، وحددها (Afana,J.A,2018) في عدة عوامل تتمثل بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، المشاركة، ونمط الاتصال، والحوافز، ومساندة وتطوير العمل، وحددها (Alsulami,Y.M,2017) في ستة عوامل هي الهيكل التنظيمي، والاتصالات، وأنظمة وأجراءات العمل، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، ويمكن القول أن العوامل الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها كعوامل في قياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية بمحافظه الداخلية وقياساً على الحاجة لها، ولما يربح أن تحققه من أهداف وهي:

الهيكل التنظيمي

يتمثل في الإطار العام الذي يوضح تسلسل الإدارات والأقسام داخل المؤسسة وطريقة انسيابية السلطة، ومن خلاله يتم التعرف على خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، كذلك يمكن من خلاله التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلها بمختلف تقسيماتها، والشكل الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الذي يحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والإجراءات والعمليات المتبعة، وأن الاهتمام به وإتقانه في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى الرضا الوظيفي مما ينتج عنه الإبداع الإداري ورفع الأداء الوظيفي (Abugunam, A.N,2917).

كما أشار بعض الباحثين (Altarawana,H.K.,2016., Musaeidah, M.A,2013) بأن الهيكل التنظيمي يتمثل في مجموعة من الطرق توزع المنظمة بها أفرادها لشغل مهمات مختلفة عن بعضها البعض حسب حاجتها، والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، والتنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة توضح كيفية توزيع المهمات، والمسؤوليات بين الدوائر والأقسام والأفراد داخل المنظمة والمؤسسات وتحدد العلاقات الرسمية بينهما، وأشار روبن بأن الهيكل التنظيمي إدارة تصف من إطار التنظيم ودرجة تعقده، وأن هذا التعقيد يعبر عنه بمقدار وحجم تقسيم العمل عموديا أو أفقيا والذي قد يترتب عليه تحديات ومعوقات في التنسيق، أما الرسمية فتتمثل في درجة اعتماد التنظيم على القوانين والتشريعات، والجوانب التنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه ومتابعة مسار السلوك التنظيمي للموظفين، في حين تشير المركزية إلى درجة ومستوى التركيز في سلطة اتخاذ القرارات لدى المستويات الإدارية العليا.

أسلوب القيادة

يتمثل في الأسلوب القيادي الذي يمارسه المسؤولون على موظفيهم، ومن خلال الأسلوب المتبع على العاملين ينعكس الأداء، ومثال ذلك الأسلوب الديمقراطي الذي يتيح المجال أمام العاملين للمشاركة وإبداء الرأي، وهذا ما سوف يشجع الموظف على روح المبادرة، بينما الأسلوب الاستبدادي يعمل على تنفير العاملين وعدم رغبتهم في المبادرة والابتعاد عن موقع السلطة، ومن خلال أسلوب القيادة يستطيع القائد أن يؤثر على الموظفين لديه وترغيبهم في العمل، وبذلك ترتفع نسبة تقبلهم للأوامر التي تصدر منه، والقيادة عملية منظمة ومتقنة يؤثر بها القادة الإداريين على الموظفين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وتوجيه المؤسسات بأسلوب يجعلها أكثر تماسكاً ويقوم القائد بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق المعارف التي لديه، والمهارات القيادية التي يمتلكها (Sharma and Jain,2013).

لذلك على القائد خلق جو إبداعي وممارسة حكيمة للقيادة يشعر فيه العاملون بالانتماء للمؤسسة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، بهدف خلق أجواء إيجابية يُشعر الموظفون بالانتماء مما يأخذ بالمناخ التنظيمي نحو الإيجابية، والقائد الناجح هو الشخص الذي لا يلتصق على أسلوب إداري واحد فقط بل ينوع بين تلك الأساليب، كما يوظف الأساليب الإدارية الحديثة من المشاركة، وتفويض السلطة، كما عليه اليقين بأن الأسلوب الذي يمكن تطبيقه في جانب معين في مكان ما قد لا يتناسب مع نفس الحدث في مكان آخر وفترة زمنية أخرى، وبذلك تكون نتيجة القيادة في حالتين إما أن تكون فاشلة ورديئة وتهدر المال والجهد، أو تكون ناجحة ويشار إليها بالبنان، وفي كلتا الحالتين فإن القيادة هنا تعكس صفة القائد (Balku,M,2016., EbnALdeen,N,2018).

الحوافز والمكافآت

تُمثل الحوافز والمكافآت الداعم الرئيسي لتحفيز أداء الموظفين من خلال العلاوات والترقيات التي يتمتع بها كل موظف مقابل الإنجاز الذي يحققه، والاهتمام بها يؤثر على أداء الموظفين والذي ينعكس إيجابياً داخل المؤسسة، كما أنها تمثل حقا لكل موظف متى ما اتبع المسار الصحيح وفق الخطط والأهداف التي وضعت، إن شعور الموظفين بنظام الحوافز والترقيات وارتباطها بمعدلات الأداء يزيد لديهم الثقة والانتماء للمؤسسة، ويشجع على بذل المزيد من الجهد، وأكد

كثير من الباحثين ضرورة الإهتمام بالحوافز والمكافآت والعدالة فيها، سواء في الحوافز المادية أو المعنوية، والشفافية في ذلك حتى تحقق مبتغاها والأهداف التي وضعت من أجلها (Ghanim, F.A,2015).

وأثبتت كثير من الدراسات لدى الباحثين (Alsharim,A.A,2017., Sulayman,A,2017., Ali, A.M,2016) أن التحفيز يعزز من قابلية الأفراد إلى رفع الأداء الوظيفي لديهم، وبذلك لابد من ربط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف على المستوى الفردي، وعلى مستوى المؤسسة، أما إذا لم يكن هناك ربط بين الحافز والهدف فتصبح لا فائدة منها، وأشار (Ali, A.M,2016) في دراسته إلى ضرورة وجود أسس ومعايير ومقاييس موضوعية لمنح تلك المنح والحوافز والترقيات وفق اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد، وتنفيذ بشكل عادل بين جميع العاملين، وتكمن أهمية الحوافز والمكافآت بالإهتمام البالغ من جميع الأطراف العاملة سواء القادة الإداريين أو الموظفين على حد السواء، فيمثل الأجر بالنسبة للموظف الدخل الذي يسعى للحفاظ عليه والرفع منه بهدف زيادة مستوى معيشته، وتوفير متطلباته، وإشباع حاجاته المختلفة، أما بالنسبة للقادة الإداريين فإنه يمثل نفقة من نفقات الإنتاج والأداء المبذول من قبلهم، وبذلك تهدف المؤسسات من تصميم هيكل الحوافز والمكافآت إلى جذب الكفاءات من العاملين والقيادات الإدارية المتمكنة والمؤهلة، كذلك الحفاظ على بقاء القوى العاملة داخل المؤسسات وعدم البحث عن مؤسسات أخرى أكثر تحفيزاً، وتحقيق العدالة في دفع وتحديد الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع العمل والأداء المبذول، وتشجيع جميع المنتسبين في المؤسسات الحكومية لبذل مزيد من الأداء المتميز، وبذلك لابد من المؤسسات أن تراعي ثلاثة مبادئ مهمة في تصميمها لنظام الحوافز والمكافآت وهي مبدأ العدالة، كذلك مبدأ المساواة أي المساواة بين مقدار الحوافز والمكافآت والواجبات والمسؤوليات والعمل المبذول، وأخيراً مبدأ الكفاية وهي أن تكون الأجور كافية، وملمية لتطلعات ورغبات وحجته المعيشة لدى جميع العاملين (Rbayieih,A.M,2003).

التأهيل والتدريب

ويقصد به تطوير الكوادر البشرية والعمل على رفع قدرات العاملين للارتقاء بالعمل، ويعتبر التدريب في المؤسسات الحديثة هو الأداة الناجحة والاستثمار المستقبلي إذا ما أحسن توظيفه وفق الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة ووفق حاجة العاملين فيها، وهذا ما سوف يعزز من رفع قدرات الأفراد ويرفع مستوى وكفاءة الأداء والإنتاج، ويشهد العالم تطوراً متسارعاً في كافة مجالاته مما يحتم على المؤسسات تطوير قدرات موظفيها؛ حتى تستطيع مواكبة ذلك التطوير واكتساب المعارف والمهارات الضرورية لتنفيذ مهامهم الوظيفية (الحقابي، 2015).

وأشار (Nassazi, 2013) بأن التدريب يتمثل في نشاط مخطط ومنظم بهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد، من خلال برامج وأنشطة تؤدي إلى إكتساب المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقدرات اللازمة لإنجاز المهام بفعالية عالية، ويمكن القول بأن التدريب يمثل تلك العملية المصممة لتغيير سلوك الموارد البشرية بمختلف تخصصاتهم، وبما يجعلهم يستخدمون أساليب وطرق جديدة ومتطورة، تساعد على اكتساب المعارف، والمهارات، لتنفيذها في أعمالهم الحالية والمستقبلية من أجل رفع أدائهم، وجعله أكثر فعالية.

وأكد (Jery, 2013) أن للتدريب وحسن اختيار استراتيجيات التدريب المناسبة أثراً على تطوير قدرات العاملين، وبالتالي رفع من مستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة بين المادة العلمية المقدمة للمتدربين والمندربين، وأوصى بضرورة مواكبة الأساليب والطرق الحديثة في التدريب، وكذلك الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، ويهتم التدريب بمستقبل العاملين والمؤسسات الحكومية، من خلال تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات، والتي من شأنها تطور في سلوكياتهم وتكيف منها، وتلائم مع المتطلبات الضرورية في المؤسسات الحكومية التي يخضعون لها، وفق الوظائف الحالية أو المستقبلية، وبذلك اختلفت النظرة الحالية للمؤسسات الحكومية إلى التدريب حيث ينظر إليه في ثلاثة جوانب هي : التعلم والتدريب والتنمية، وجميعها تتعلق بتنمية الموارد البشرية وتأهيلهم، كذلك تتعلق بحاجة المؤسسات الحكومية إلى تأهيل وتدريب الأفراد المنتسبين إليها، وقد يستمر التأهيل والتدريب من قبل التعيين إلى التقاعد أو ترك العمل، ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من التأهيل والتدريب ليس فقط في تطوير الموظفين، والقادة الإداريين فيها، بل يتعدى ذلك في معرفة بعض المتطلبات القادمة لها مثل التوظيف وما هي الشروط اللازمة لذلك وطريقة التأهيل وتدريب المتحقيين فيها بكافة المستويات، ونوعية المؤهلات والبرامج التدريبية للمتدربين فيها (Aqily,2005).

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الكمي للحصول على وصف الظاهرة بصورة دقيقة، والذي يعمل على وصف الواقع الحالي كما هو والحصول على الاستنتاجات، والتعرف على المناخ التنظيمي لدى القادة الإداريين بصورة أكثر تفسيراً وموضوعية ووضوحاً، وأثر ذلك في رفع الأداء الوظيفي لديهم، وذلك باستخدام الاستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج من أجل تحقيق أهداف الدراسة، لذا فإن المنهج الوصفي يصف، ويعلل، ويلاحظ، ويحلل الأحداث ومدى تأثيرها على الواقع، علاوة على ذلك ينظم المعلومات ويصنفها ويعبر عنها بطريقة كمية وكيفية، بحيث يصل بالباحث إلى فهم العلاقات الظاهرة مع غيرها من الظواهر، من حيث وجودها وطبيعتها، دون تدخل الباحث فيها (Hassan,2016).

وبذلك طبقت الدراسة على المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية، والذي يبلغ مجموع أفرادها (700) مسؤول إداري بناءً على إحصائيات وزارة الخدمة المدنية، تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية البسيطة، والتي تمثلت في (280 فرداً) لضمان تحقق العدد.

أداة الدراسة

تناولت الدراسة الاستبانة لتكون أداة جمع البيانات، وتعتبر من أنسب الأدوات في هذه الدراسة وذلك من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة والتي تناولت دراسة الجوانب الإدارية بشكل عام، وبناءً على ذلك تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الديموغرافية وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية).

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين كل محور يمثل مقياساً لمتغير واحد، وتتمثل في: **المحور الأول** (المناخ التنظيمي) والذي يمثل المتغير المستقل، ويشتمل على أربعة عوامل والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ويحتوي على عدد (5) فقرات، وأسلوب القيادة ويحتوي على عدد (6) فقرات، والحوافز والترقيات ويحتوي على عدد (7) فقرات، وأسلوب التأهيل والتدريب ويحتوي على عدد (5) فقرات، أي بمجموع (23) فقرة.

المحور الثاني (الأداء الوظيفي) والذي يمثل المتغير التابع، ويتضمن خمسة عوامل مختلفة وهي: سرعة وكفاءة الإنجاز ويتكون من (5) فقرات، وجودة وكمية الأداء ويتكون من (6) فقرات، والالتزام الوظيفي ويتكون من (5) فقرات، أي بمجموع (16) فقرة، وبهذا يكون المجموع الكلي لفقرات الاستبانة (39) فقرة موزعة على كافة المتغيرات،

ثبات الاستبانة

لقياس ثبات الأداة تم اختيار عينة أولية عددها 50 فرداً وذلك للاستفادة من تلك النتائج بهدف التحسين والتطوير في الاستبانة وبما يضمن ثباتها عند التطبيق الفعلي، وتلاحظ لدينا أن معامل الثبات لعوامل المتغير المستقل تراوحت بين (0.929 و 0.940) كذلك درجة الثبات الكلي للمناخ التنظيمي (0.930) وهذا يمثل درجة عالية من الثبات، كما تراوحت درجة الثبات لعوامل المتغير التابع بين (0.929 و 0.937) وأن درجة الثبات الكلية للأداء الوظيفي (0.932) وتلك درجة عالية الثبات، وتضمن ثبات البيانات إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى، أما بالنسبة للثبات الكلي للاستبانة هي (0.926)، وبعد تطبيق معامل ألفا كرونباخ على متغيرات الدراسة كانت النتائج كما يلي:

الجدول (2): معامل ألفا كرونباخ لعوامل الاستبانة

م	عدد الفقرات	المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	23	مقياس المناخ التنظيمي (المتغير المستقل)	0.930
2	5	الهيكل التنظيمي	0.929
3	6	أسلوب القيادة	0.932
4	7	الحوافز والترقيات	0.942
5	5	التأهيل والتدريب	0.940
6	16	مقياس الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	0.932

0.929	سرعة وكفاءة الانجاز	5	7
0.937	جودة وكمية الإنتاج	6	8
0.937	الالتزام الوظيفي	5	9
0.926	درجة الثبات الكلي للاستبانة		10

تحليل البيانات وتفسيرها

نصت الفرضية الأولى بأن "الاهتمام بالمناخ التنظيمي بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلسلة عمان يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين"، واستخدمت الدراسة في تحليل هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد للبحث في مدى التباين في المتغير التابع والتي يفسر ويعزى من خلال المتغيرات المستقلة، كذلك يدرس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، لذا يتم اختبار الدلالة الإحصائية للانحدار المتعدد من خلال المستوى العام (تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع) وعلى المستوى الفرعي من خلال تأثير المتغيرات المستقلة منفصلة على المتغير التابع (Ibrahim,M,2018).

ولاتخاذ القرار حول التحقق من نتيجة الفرضية تم الأخذ بالنسبة الفائية (P-value) فإذا كانت أقل من (0.05) فإنه ترفض الفرضية الصفرية ويؤخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة وأثر للمتغير المستقل على التابع، والعكس في ذلك، ولاختبار تأثير المناخ التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Afana,J.A,2917)، ويندرج تحت الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، حيث تدرس كل فرضية بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي كالاتي:

- 1- يؤثر الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين.
 - 2- يؤثر أسلوب القيادة بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين.
 - 3- يؤثر الحوافز والترقيات بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين.
 - 4- يؤثر التأهيل والتدريب بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين.
- يتضح لدينا من الجدول (3) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي (0.676) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن معامل التحديد والتمثل في مربع معامل الارتباط يساوي (0.457) وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ما نسبته (45.7%) من التباين في الأداء الوظيفي وهي نسبة ذات دلالة معنوية، وأن بقية النسبة تفسرها متغيرات أخرى.

الجدول (3): جدول الارتباط

الخوار	R معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري المقدّر	Sig مستوى الدلالة
1	0.676	0.457	0.449	0.460	0.000

والجدول (4) يفسر لنا قيمة الدلالة الإحصائية لجميع عوامل المناخ التنظيمي والتي تشير إلى أن القيمة المعنوية لها أقل من (0.05) وبذلك جميعها تؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وحسب نتيجة بيتا والتي تفسر التأثير الانفرادي لعوامل المناخ التنظيمي على المتغير التابع يتضح أن أسلوب القيادة يمثل أكبر العوامل تأثيراً على الأداء الوظيفي بنسبة (47.6%) ثم تليه الحوافز والترقيات بنسبة (28.5%)، كما أشارت نتيجة البحث أن لتأهيل والتدريب دلالة إحصائية ولكن ذات علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

الجدول (4): تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

العوامل	B معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة Beta	قيمة t	Sig مستوى الدلالة
(Constant)	1.53	1.25		12.27	0.000
الهيكال التنظيمي	0.115	0.044	0.157	2.6	0.010
أسلوب القيادة	0.319	0.039	0.476	8.25	0.000
الحوافز والترقيات	0.187	0.037	0.285	5.03	0.000
التأهيل والتدريب	- 0.076	0.038	- 0.116	- 1.99	0.048

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Khalid,K.K,2016) والتي هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الخدمية وأثره على الأداء الوظيفي، والتي توصلت إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين كل من الحوافز وبيئة العمل والمادية والأداء الوظيفي لدى العاملين، كذلك أشارت الدراسة إلى ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بكافة الاحتياجات اللازمة لأداء العمل، يشعر الموظفون فيها بالتحفيز والمكافآت مقابل الأداء الذي ينجزونه ، وهذا ما أكدته (Salman et al.,2015) في نتيجة دراسته وهذا ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بكافة جوانب المناخ التنظيمي لضمان أثره الإيجابي على أداء العاملين، وتحقيق النتائج التي تتوقع المؤسسات الحصول عليها، والإرتقاء بأدائهم نحو التميز وبذلك على القيادات الإدارية بمحافظه الداخلية الاستفادة من تلك النتائج وتوظيفها بالشكل المطلوب، وأيدت ذلك دراسة (Naom W. et al., 2017) والمطبقة على الشركات الحكومية في كينيا، إذ توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأشارت الإدارة أن تحترم الموظفين وأن

تعاملهم بعدالة حتى يكون لتقييم الأداء أثراً إيجابياً وجدوى في رفع قدراتهم، وكشفت دراسة (S.RAJA et al., 2019) عن وجود تأثير لعوامل المناخ التنظيمي على أداء الموظف وتحفزهم، وبذلك أوصت الدراسة بأن تكيف الدراسة مع القطاع العام والخاص و MNC، وكذلك يمكن للباحثين عمل دراسات مقارنة مشابهة لها، كما تطرق (Fu & Deshpande, 2014) في دراسته إلى نفس الأهداف حيث استخدم تقنية النمذجة البنائية في تحليل البيانات واستنتج أن للمناخ التنظيمي أثر مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي في شركات التأمين بالصين. ولم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Alwnas, M, 2016) والتي أظهرت بعدم وجود علاقة تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهذا دليل على أن المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسات لم يكن فعالاً بالشكل المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى سياسة المؤسسات أو الجوانب الشخصية للعاملين، كذلك لم تتفق مع دراسة (Aljuri, 2015) والتي أشارت في نتائجها بعدم وجود تأثير لكل من بعدي الهيكل التنظيمي، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الزراعة السورية.

توصيات الدراسة

تتمثل تلك التوصيات في ضرورة رفع مستوى وثقافة توافر المناخ التنظيمي المناسب وبمستوى عالٍ من الكفاءة، حتى تتكامل المنظومة بين الجانب النظري والجانب العملي، كذلك وضوح المهام الوظيفية بين جميع المستويات الإدارية، ووفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، وعدم الازدواجية فيما بينها، إضافة إلى ذلك الاستفادة من الأسلوب القيادي الذي يتمتع به القادة، في تطوير كافة جوانب المؤسسة، وفي التعامل مع الأفراد ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة وخارجها، كذلك تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي، كذلك إجراء دراسات للعوامل المكونة للمتغير المستقل بشكل تفصيلي، بحيث تؤخذ كمغيرات مستقلة كل على حدة ومدى تأثيرها على المتغير المستقل.

References

- Anitha, J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Abugunam, A.N, Faraj, Z.J., "EItimad Estratejiat eadat Alhaikala atanzemia k madkhal letahseen alada alwazefe", *Alfre Journal of Economic and Administrative Sciences*, 2(14), 2017.
- albashir, T.M., "'athar Eeadat handasat aleamaliat aliidariat ealaa alada alwazifi: dirasatan halatan bank faysal al'iislamii bialsuwdan", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1(18), 2017.
- Aljundi, S.M, husen, S.B, Fawazi. N.M., "'Athar almunakh altanzimia ealaa aliibdae aliidarii dakhil almuasasati: dirasatan tatbiqiatan ealaa sharikat alsiyahat fi musr", *nternational Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 1(12), 2018.
- Alhidad, J., "al'ada' alwazifi: dirasatan maydaniatan limudiri madaris almarhalat al'iibtdaiyyat bidawlat alkuayit", *Journal of the College of Education*, 107(27), (2016).

- Alsulamiu, Y.M., "tnmiat aleamilin nahw almutaeamilin fi altatawur alwazifi: dirasat maydaniat ealaa hayyat alaistithmar bbabl", *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 10(1), 2017.
- Alsabayha, S.A., Abuhsayn, U.M., "Athara aleadalat ealaa al'ada' alwazifi Alradaa alwazifia kumutaghayir wasitu. Rsalat majstir munshurata. Umman: Jamieat Umman alarabeia. 2018.
- Aljamil, N.S., "almuatharat fi aleawamil almwthrt: dirasat tahliliat liara aleamilin fi almaehad bialanbar", *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9(4), 2012.
- Alsharim, A.A., "Athur alhawafiz walmuasafat aleatifiat fi rafe mustawaa al'ada' waistimrarih fi kuliyat alshryet waldirasat al'iislatiyyat bimuhafazat alqsym", *The International Journal of Specialized Education*, 6(6), 2017.
- Altarawanat, H.K., "Nazrayaat al'iidarat alhadithat waw al'iithninha", Umman: Alurdun: dar Usama linnashr waltawzie. (2016).
- Aleajami, F.M., "thasin alada alwazifia lileamal alwazifii fi bed allughat altarbuiat: dirasat maydaniat ealaa madaris mintaqat al'ahmadii altaelimia", *Reading and Knowledge Journal*, 183, 2017.
- Almuhtasib, L.H., "waqe almunakh altanzimii fi aljamieat alfilastiniat fi alkhaliil min wijhat nazar al'iidariyn", *Jerusalem Open Journal*, 7(2), 2017.
- Almaliki, S.A., "Alanmat alqiadiat liqayidat almadaris waealaqatiha bialada alwazifii ladaa muealamat alttaliat almadawhubat fi mintaqat alryad", *Journal of Scientific Research in Education*, 7(19), 2018.
- Alhuniu, F.M., "Taqaayim 'athar siyasat altadrib ealaa mustawaa al'ada' alwazifi: dirasat maydaniat bimarkaz sabiha altibiyyi blybya", *The Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 6(3), 2015.
- Aljuri, Fuad Muhammad., "Athar almunakh altanzimia fi ada almawarid albashria: Dirasa maydania alaa alamilin fi wizarat alziraa alawria, (Risalat majstayr). Surya: aljamiea aliftiradia alawria, (2015).
- Alwnas, M., "Iealaqat almunakh altanzimii bialrudaa alwazifii walada liasatidhat altaelim aljamiei: dirasatan maydaniatan ealaa eayinat min asatidhat klyat aleulum al'iinsaniat lijamieat (aljazayir - whran - waraqilat - qsntyn)", *Journal of Psychological and Educational Studies*, 16, 2016.
- Ali, A.M., "inzam alhawafiz walmuasafat ealaa mustawaa alada alwazifi: dirasat tatbiqiat ealaa mujamae almahakim waniabat mahkamat shrq binghazy aliibtidayiyat bialdawlat alliyby", *Scientific Journal of Economics and Trade*, 4, 2016.
- Afana, J.A., "mstawaa tathir altanzim ealaa almustawaa alwazifi: dirasat tatbiqiat ealaa sharikat alaitisalat bialmintaqat alsharqiat fi almamlakat alarabiyyat alsa'udi", *Journal of Administrative Sciences*, 2(27), (2018).
- Aqyly, Oumar wasfy., "Idarat almwad alshryt almeasrat bued Istiratiji. taba1. Umana: dar wayl linashr wa Altawzie, (2015).
- Balku, M., "Athar almunakh altanzimia ealaa almuasasat alsinaeiat alkubraa". rsalat majstayr. Aljazayr: Jamieat qasidi marbahin. 2016.
- Eraby, K., "Almutamar alealamia 'iithra' al'ada' min 2-4 'abril 2018 m. 4 'abril 2018", Saltanatan Oman: aistarjae 2 mayu 2018 FROM: <https://www.shabiba.com/article/209007>
- EbnALdeen, N., "Ather alqiada aledaria Ala Alada Alwazefi", *Economy and Finance Journal*, 1(4), 2018.
- Fadil, F., "al'iitsal altanzimia wadawrih fi tahsin alada alwazifi: dirasat maydaniat bimukhtalif taqniat alkhazf bitaqniat maghni", *Journal OF rawafid lildirasat wal'abhath aleilmiat fi aleulum alaijtimaeiat walmuealaja*, 73, 2017.

- Fu, Weihui. & Deshpande, S., “The Impact of Caring Climate, Job Performance, and Organizational Commitment on Job Performance in a Chinese Insurance Company”, *Journal of Business Ethics*, 124(2): 339-349, 2-14.
- Ghanim, F.A., "mmarsat sharikat alaitisalat fi almuhafazat ealaa almawarid albashariat wadawriha fi alada alwazifii lileamilin", *Al-Aqsa University Journal*, 1(10), 2015.
- Ghanbarpour, Z., and Najmolhoda, F. S., “Contemporary theories of Motivations in Organizational Leadership and Behaviors”: *International Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(1).pp 1–7, 2013.
- Habib, L.M,Ghal,B.U,"t'athir almunakh altanzimia ealaa tahsin alada alwazyfilin dirasatan tahliliatan liara eaynuh min muazafi kuliyyat al'iidarat walaiqtisad / jamieat alqadisia", *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies*, 4(10),2018.
- Hasan, Muhamad Abdallah.,“Athar alridaa fi athar alamilin bilqitae alkhas fi Alyaman: dirasa tatbiqiat fi sharikat saba fun lilhwatif alnaqal.(Risalat duktura).AL sudan: Jamieat alquran alkarim lilulum alislamia. kuliyyat alulum alidariati,2016.
- Ibrahim,M., "Altahlel alehsai llbaianat Mn almarhala alibtidaia ela almutkadima fstekdam alhezma alehsaia spss".*Malysia: Wehdt alnasher Begameat alolom Alislamia Almalysia*.(2018).
- Jery, H., “Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia”: *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(2): 184201, 2013.
- Khalid,K.K., "almunakh altanzimii alssayid fi almunazamat wa'atharah ealaa al'ada' alwzyfy", *Journal of Humanities and Social Sciences*,25,2016.
- Lestari.S. I., Astuti.A. Sunardi., “The Impact of Organizational Climate on Lecturer Performance: The Role Mediation of Individual Commitment”, *Journal of Resources Development and Management*, 45, pp 32 – 42, 2018.
- Lunenburg, F. C., “Expectancy Theory of Motivation : Motivating by Altering Expectations”, *International Journal of Business Administration*, 15(1). 1–6, 2011.
- Lawler, I., Edward. E., Doglas, T. and Greg, R., “Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1): 139-155, 1974.
- Litwin, G. and Stringer, R., “Motivation and Organizational Climate, division of research. graduate school of business administration”: *Harvard University, Boston*, (1968).
- Maslah,A., "alsirae altanzimia watathirah ealaa 'ada' almuazafin aleamumiiyn fi almuasasat alfilistiniata", *Journal of alquds almaftuhah lilbihwith aliidaria*, 5(2), 2016.
- Musaeidah, M.A., "iidarat almunazamati- manzur kuli", *Taba1, Umman: alurdun, dar almasirat lilnashr waltawzie*.(2013).
- Naom W. Githinji and Hazel Gachunga., “Influence of Organizational climate on employee performance in state corporation in Kenya industrial estate limited”: *The strategic journal of business and change management*. Vo14. Kenya. pp 376-395 , 2017
- Nassazi, Aidah., “Effects of training on employee performance, evidence from Uganda,Business Economics and Tourism”, *University of Applied sciences*. p21, sur le site <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67401/THESIS.pdf?sequence=1> :consultrer le 16/09/2019 ,2013.
- Naomi W., Githinji. Hazel Gachunga., “Influence of Organizational climate on employee performance in stste corporations in Kenya”: *Acase of Kenya industrial estates limited*, Vol. 4, Iss. 2 (22). pp 376 – 395. www.strategicjournals.com , 2017.
- Rbayieih,A.M., "Iidarat almawarid albashri". *taba 1, Alardunn: dar safa lilnashr waltawzie*.(2003).
- Sulayman,A., "athur alhawafiz ealaa 'ada' altatbiq ealaa sharikat sakar knan", *White Nile Journal for Studies and Research*,10,2017.

Sharaf, A.M, Aleufi, A.A., "imtatalabat 'iidarat alsirae altanzim bialmadaris al'ahliat lilbannat fi baridat waineikasatiha ealaa alada alwazifii lilmuealamat min wijhat nazrihin", Journal of Educational Sciences, 2(30), 2018.

Salihuh,S., "Almunakh altanzimia watathirah ealaa al'ada' alwazifii lildstwr.rsaltmajstyr. Aljzayr: jamieatan muhamad bw qurat bumirdas, 2010.

Salman, M., Aamir, M., Asif. M. & Khan, I.m “Impact of organizational climate and engagement on motivation level of university teachers”, *Oeconomics of Knowledge*, 7(1): 2-24, 2015.

S.RAJA., Dr.C.Madhavi, Dr.S.Sanar., “Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry". *March. Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*. 9(3). pp 146 -157, 2019.

Steers, Richard, M., “Organizational Effectiveness: An Behavioral View. Santa Monica, Ca: Goodyear, California,(1977).

Sharma Manoj Kumar., Jain Shilpa."Leadership Management-Principles, Models and Theories". *global journal of management and business studies*. vol 3(3), research india publications, p310, 2013).

Tayghrat, A.B., "altahlil aleamiliu al'iistkshafiu waltawkidu mafahimaha wamunhajiatuha bitawzif hizmat spss waliuzril Lisrel.,”*Alurdun: dar almasirat lilnashr waltawzie waltibaea*.(2012).

Tim, P. and Peterson, R.m.,”People at work, Human Relation in organization. west publishing co. Minnesota, (1992).