

الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرهما على أداء الموظفين بقطاع البلديات

Organizational effectiveness and organizational climate and their impact on the performance of employees in the municipal sector

د/ عاطف محمد عبد الباري مبروك

Dr. Atef Mohammed Abd Elbary Mabrouk

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بجامعة المجمعة

Assistant Professor of Business Administration, Majmaah University

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم وأبعاد الفعالية التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وأداء الموظفين، ودرجة توافر تلك المتغيرات في بلديات منطقة الرياض، ويبحث مدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، وكل من الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين من ناحية أخرى. وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وأرسلت لمفردات العينة، وبلغ عدد الردود الصالحة للتحليل الاحصائي 318 مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة توافر متغيرات الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي بدرجة متوسطة، أما المناخ التنظيمي فقد وجد ارتفاع نسبي لمستوى توافر بُعد اتخاذ القرارات، وجاء مستوى توافر أبعاد الحوافز، والنمط القيادي، والاتصالات بدرجة متوسطة، وتوجد فروق جوهرية في معظم المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وأداء الموظفين وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل من ناحية، وكل من الفعالية التنظيمية، وأداء الموظفين من ناحية أخرى. ومن أهم توصيات الدراسة: (1) العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير، ودعم الفعالية التنظيمية من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (2) تدعيم برامج الحوافز بالمنظمات بهدف تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد (3) العمل على تعزيز سُبل الاتصالات داخل المنظمة ودعم طرق اتخاذ القرارات لدى الموظفين المتعلقة بأعمالهم واختيار أنماط القيادة المناسبة لظروف العمل بعد تهيئة المديرين لممارستها.

مصطلحات البحث:

الفعالية التنظيمية- المناخ التنظيمي - الأداء الوظيفي

Abstract:

The study aimed to identify the concepts and dimensions of organizational climate, organizational effectiveness and job performance. It also examines the extent to which these variables are available in the municipalities of the Riyadh region. In addition, the study discusses whether there is a substantial relationship between the dimensions of organizational climate on the one hand and both organizational effectiveness and job performance on the other hand. Among the most important results of the study are: (1) The level of the communication dimension is relatively high; dimensions such as incentives, style of command and decision-making were available at an average level; (2) There are substantial differences in most sub-variables of the organizational climate dimensions, organizational effectiveness, and job performance according to personal and functional characteristics; (3) There is a positive significant relationship between organizational climate dimensions on the one hand, and both organizational effectiveness and job performance on the other hand. The most important recommendations of the study are as follows: (1) The organizational climate needs to be well prepared for change and development; besides, organizational effectiveness should be supported through seminars, workshops and training courses; (2) Incentive programs at organizations should be supported in order to promote positive behaviors of individuals; (3) Means of communication within the organization ought to be enhanced; employees should participate in the process of decision-making, each in his relevant job; appropriate leadership patterns to working conditions should be selected and managers should be trained to practice them.

Key Words:

Organizational Climat - Organizational Effectiveness - Job Performance

مقدمة:

يتجه عالم المنظمات والأعمال نحو التغيير والتحديث حيث تكشف الأدبيات الإدارية الحديثة استراتيجيات ومفاهيم جديدة تستهدف في مجملها التكيف وفق النمو السريع والتطور المذهل في عصر العولمة والتقنيات الحديثة، وذلك بغية الوفاء بمتطلبات الأفراد والمجتمعات عبر تقديم خدمات ومواصفات من شأنها التعبير عن الدور الاجتماعي للمؤسسات والذي ينعكس على أدائها.

ونتيجة التغييرات البيئية تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من التحديات مثل التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات، ومن الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية، ومن البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة، ومن العمل البدني إلى العمل الذهني، ومن الأوامر إلى التوجيه، ومن التخصص في العمل إلى تنوع المهارات، ومن الأداء الفردي إلى الجماعي، ومن اتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن الأصول المالية إلى رأس المال الفكري. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية ممارسة دورها البارز والتميز في تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري توافر المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية المدعمن لذلك.

مشكلة الدراسة:

تتطلب التطورات البيئية من المنظمات استخدام جميع مواردها؛ لتحقيق الأداء المتميز والقادر على تحقيق المزايا التنافسية، وقد بينت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من إجراءات وممارسات بأرباح الشركات (Guthrie, 2001) حيث أكدت أن الموارد البشرية وإدارتها هي بمثابة أساس استراتيجي للمنظمة (Buciuniene and Kazlauskaitė, 2008)، وازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن هناك ترابط بين إدارة الموارد البشرية والأداء بدلاً من أن تكون مجرد سبباً لتحقيقه.

وعلى المنظمات عند رغبتها في إحداث نقلة تطويرية أن تعتمد بصفة رئيسية على إدارة الموارد البشرية، ويشير (John, 2009: 38) إلى أن الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقي قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة وهو ما يسمى بالتغيير التنظيمي والذي يعد أداة من أدوات التطوير التنظيمي، ويرى (Stevo, 2011) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة للحاجة للتغيير، ثم إقناعهم بأن عملية التغيير يتبعها تطوير تنظيمي يعود بالنفع على الأفراد المشاركين في عملية التغيير. ويرى (Kawalek, 2006) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على توافر مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها المديرون المسؤولون عن التغيير والتي تتمثل في المهارات العقلية وهي القدرة على التفكير والتعلم، والمهارات التحويلية وهي القدرة على تحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه المخاطر، ومهارات التعامل مع الآخرين وهي مجموعة من المهارات الاتصالية.

وأكد البعض على أهمية تكيف المنظمات مع البيئة الاستراتيجية، والتي توصف بالتغيير المستمر والديناميكية، في نجاح أعمال تلك المنظمات وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية (Lengnick-Hall et al, 2009). كما أوضح (Gould-Williams, 2003) أن تحسين مستوى الأداء المؤسسي يمكن أن يتم من خلال تحسين وتطوير ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام، وبين (Orhan et al, 2013) أن غياب الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل

وفي إنجازاته. ويتعين على الجهات المسؤولة دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف.

ويشير البعض إلى المحاولات من الباحثين لغرض التوصل إلى نظرية قوية ومتكاملة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Delery and Shaw, 2001) والتي يمكن تعريفها على أنها عملية تخطيطية منظمة للموارد البشرية (القوى العاملة) وإدارتها واستخدامها والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتناول (Fernandez and Rainey, 2006) العوامل التي تؤدي إلى نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في القطاع العام، وحدد الباحثان ثمانية عوامل رئيسة تساعد المنظمات في القطاع العام على إحداث تغيير إيجابي وهي: التأكيد على الحاجة إلى التغيير، وضع خطة تنفيذية للتغيير، والتغلب على مقاومة التغيير من خلال بناء قوى داخلية داعمة، وضمان دعم الإدارة العليا والتزامها بالتغيير، وضمان الدعم الخارجي من السياسيين ومتخذي القرار على مستوى الحكومة، وتوفير الموارد الكافية واللازمة لإحداث التغيير، وإحداث التغيير الشامل، ومتابعة التغيير.

وفي محاولة لغرض تطوير مؤسسات القطاع العام قام (Diefenbach,2009) بتطوير مفهوم الإدارة العامة الحديثة وتحديد محاوره الرئيسية متمثلة في: تحديد بيئة الأعمال والأهداف الاستراتيجية، الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، وأنظمة القياس وإدارة الأداء، وجوانب متعلقة في الإدارة والمدراء، وجوانب متعلقة بالقوى العاملة وثقافة المنظمة، وأوصى مؤسسات القطاع العام إلى تبني هذا النهج الجديد وذلك لتحسين الأداء بصورة عامة.

ومن الأهمية أن تعي المنظمة مشاعر العاملين والعمل على تفادي المواقف الصعبة للمحافظة على الأداء المتوقع أو المحافظة على الميزة التنافسية في السوق، وهذه النتائج السلبية الناتجة عن تلك المشاعر يمكن أن تكون بسيطة أو نادرة عند وجود مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين والمدراء والمنظمة، وأيضاً عند توفر شبكة اتصالات جيدة بحيث تساعد على معرفة أو توقع حدوث أي مشكلة أو سوء فهم بين الإدارة والعاملين (محمد، 2013).

ويتطلب متابعة التطورات من المنظمات الوقوف على طبيعة العلاقة بين أهدافها وأهداف العاملين التي يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلالها وذلك للوصول لممارسات تحت العاملين على الأداء، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا المجال توجد دراسات عديدة، منها دراسة (Boselie et al, 2005) حيث اهتمت بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأعمال التي تقوم بها، وبينت تنوع الممارسات والأعمال التي تؤديها، وأنه توجد أربعة أعمال رئيسة مشتركة ومرتبنة حسب أهميتها، تتضمن التدريب والتطوير، المكافآت والأجور، إدارة الأداء من خلال تقييم الأداء، والاستقطاب واختيار حذر ودقيق. وقد حددت دراسة (المشرف، 2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية بكونها تنحصر في أربعة محاور رئيسة، هي: التوظيف، والتدريب، والأجور والحوافز، وتقويم الأداء. وتعكس هذه الممارسات الأهداف الرئيسية لمعظم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث استقطاب أفضل مرشحين واختيارهم، حسب الأداء الأعلى وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو التفوق عليها.

وأشار البعض إلى عدم الاتفاق حول الطرق المثالية التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية، وتمثلت نتائج الجدل في الآراء في هذا المجال إلى محورين، الأول: محور أفضل ملاءمة Best Fit وتتمحور فكرته الأساسية في أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون أكثر فعالية عندما تتناغم بطريقة ملائمة مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة، والثاني: محور أفضل ممارسة Best Practices ويقترح هذا المحور

أنه يجب على المنظمات أن تحسن أداءها من خلال أفضل الإجراءات والممارسات في إدارة العاملين بغض النظر عن القيمة. ورأت أن الجدل الدائر حول أفضل ممارسات عالمية مقابل ممارسات أفضل مواهبة تمثل فعليا وجهين لعملة واحدة، ولهما علاقة في اكتشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء (محمد، 2013).

وقد ظهر عدد من الدراسات حول إجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، منها دراسة (Hutchinson and Purecell, 2007) والتي عُرفت بإطار AMO، حيث يشير نموذج AMO إلى: القدرة "A"، الدافعية "M"، فرص المشاركة "O" Opportunity to participate، وهو يلخص الممارسات لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تحديدها في صقل وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية عن طريق التدريب المتواصل، وتدعيم التحفيز من خلال نظم حوافز تواكب رغبات وتطلعات الموظفين، وتمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات الملائمة لهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويؤكد البعض على أهمية تطوير أداء الموارد البشرية في رفع سوية الأداء المؤسسي في القطاع العام (Mostafa and Gould-Williams, 2014) وأن تطوير أداء الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في كل من الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي للفرد والذي ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ككل ضمن منظومة العمل في القطاع العام. ركز الباحثان في توصياتهم على ضرورة الاهتمام بمفهوم الأداء المرتفع لممارسات الموارد البشرية وذلك لأهميته في تشكيل وصقل اتجاهات الموظفين وسلوكهم في مؤسسات القطاع العام.

وتركز دراسات حديثة أهمية وأثر تبني مفهوم الأداء المرتفع لممارسات الموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموظف العام من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، ودرجة الدافعية للعمل، ومستوى الالتزام والولاء (Boselie, 2010; Boon et al, 2011; Innocenti et al, 2011)، وبين البعض وجود علاقة ذات دلالة احصائية وإيجابية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، منها (قبوب، 2008: 163)؛ (Wei and Morgan, 2004: 57)، كما أشار آخرون إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ومنها (Ali, 2005: 23، and Lee et al, 2007: 255)، في حين بين (المحمدادي، 2005: 62) وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي ودوران العمل والغياب أي أنه كلما توفرت إبعاد المناخ الإيجابي التي تعزز الثقة المتبادلة للعاملين ورفع الروح المعنوية كلما انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم. وهذا يدل على تناول الكتاب والباحثين للأثر المباشر والإيجابي للمناخ التنظيمي في سلوك العاملين وأدائهم والذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة.

وحيث أن منظومة البلديات تلعب في المملكة دوراً محدداً يتمثل في تنظيم وتخطيط الأراضي الحكومية، وتنفيذ مشاريع الطرق والخدمات من حدائق وشبكات مياه داخل المدن والمشاركة في إنشاء البنية التحتية بصفة عامة، والمحافظة على صحة البيئة ونظافة المدن والمحافظة بصفة عامة ومراقبة المحلات التجارية صحياً، والعناية بالبيئة، وتنظيم الحدائق، وتشجير الشوارع.

وتمثل أمانة مدينة الرياض أحد النماذج في تنظيم المناطق وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة وخدمات المواطنين، ووزعت أدوارها في تنفيذ خطط التنمية، فطورت من أساليب الإدارة والتنظيم بها واستخدمت ما استطاعت من وسائل العلم والتقنيات الحديثة واتجهت إلى الدراسة والدراسة حتى لا تتخلف عن ركب التقدم والحضارة، واهتمت بالعنصر البشري الذي تسعى إليه الخطط والدراسة والذي يمثل العمود الفقري في حركة الإدارة والتنمية الإدارية.

وتمثل بلديات أمانة الرياض صورة اللامركزية الإقليمية – بخلاف اللامركزية المرفقية لأمانة الرياض- حيث تمارس وظيفتها في الشئون البلدية في حدود المدينة ونطاقها الجغرافي، غير أن الأمانة انفردت بتجربة مميزة باتجاهها نحو مزيد من اللامركزية في عاصمة اتسعت أرجاؤها وتتسع بمعدلات عالية جداً فأقامت في المدينة وضواحيها 17 بلدية فرعية تباشر نشاطها على النحو الذي سبق الإشارة إليه¹.

وتبحث الدراسة الحالية درجة توافر الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي (متمثلاً في الولاء والانتماء التنظيمي والاتصالات، والعمل الجماعي، والصراعات في بيئة العمل، وطرق اتخاذ القرارات ... إلخ)، ودورهما في زيادة أداء الموظفين، حيث يتم تطبيق الدراسة على أحد المجالات الذي يتوافر به فئات متعددة من الموظفين ومن جنسيات متعددة وهو بلديات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- إلى أي مدى يكون مستوى الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي لدى منسوبي بلديات منطقة الرياض؟
- 2- هل توجد فروق جوهية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض حول تقديراتهم لمستوى الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج يوضح العلاقة بين الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي كأحد الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية في ظل تنوعها داخل سوق العمل بالمملكة بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة، لغرض إمكانية تدعيمها، وأثر ذلك على تطوير مستوى الأداء. ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- دراسة واقع الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي ومدى وجود فروقات بشأنهما بين موظفي بلديات منطقة الرياض.
- 2- بيان العلاقة بين الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى في بلديات منطقة الرياض؛ للتوصل لبعض التوصيات التي تساعد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالبلديات في دعم وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لغرض تنمية تلك الموارد والاحتفاظ بالمستويات المتميزة منها لتدعيم قدرتها في الأداء المتميز.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr18894.html>

- 1- الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية والتي تزداد أهميتها في منظمات الأعمال في العصر الحالي، سيما مع دور العنصر البشري الذي يمثل أهم مورد لأي منظمة في دعم التنمية على المستويين المحلي والإقليمي لا سيما في ظل التغيرات البيئية، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة طموحاتهم المرتقب تحقيقها من المنظمات بأداء خدماتهم بوقت أسرع وجودة عالية.
- 2- تزايد الحاجة لممارسة الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل مداخل ترتبط بظروف العمل والمرتبطة بمجال الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي للمؤسسات.
- 3- يُعد قطاع البلديات مساهماً رئيسياً في تحقيق الأهداف المحلية والقومية، كما يتميز هذا القطاع بتواجد موارد بشرية من جنسيات متنوعة مما يستوجب الاهتمام بالتطوير التنظيمي وتطوير مستوى أداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على بحث الفروض الرئيسية الآتية:

الفرض الأول:

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية".

الفرض الثاني:

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي".

الفرض الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض".

الفرض الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض".

منهجية البحث

وتتمثل منهجية البحث فيما يلي:

- 1- استخدام أسلوب الدراسة المكتبي: من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية حتى تكون ركيزة يستند إليها الباحث في تكوين فكرة عن الخلفية النظرية الخاصة بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وما يمكن أن يستتبعه تطور في مستوى أداء الموظفين، بالإضافة إلى الاطلاع على ما يستحدث في هذا المجال.
- 2- استخدام أسلوب الدراسة الميداني باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، والموجهة عبر تقنيات تطبيقات جوجل Google Apps لموظفي بلديات منطقة الرياض لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، حيث يُطلب من المستقصى منه الإشارة إلى مدى موافقته أو عدم موافقته على كل جملة من الجمل التي يتكون منها المقياس، وذلك من خلال مجموعة من العبارات الوصفية أو افق تماماً، أو افق،

محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً (Kotler and Armstrong, 1996)، ثم رصد الردود وتفرغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences أو "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي وذلك كما يلي:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الصدق والثبات لمحتويات الاستبانة.
- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistical Measures لتنظيم وتلخيص البيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والنسب المئوية للتعرف على خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، والتعرف على مستوى التحقق لأبعاد الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي، وصولاً لما لذلك من أثر على أداء الموظفين.
- تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لبحث العلاقة بين كل من الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي من جهة وأداء الموظفين من جهة أخرى، وتحليل التباين ANOVA، ومن ثم بحث مدي صحة فروض الدراسة.

3- متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات التصنيفية لمفردات العينة، وتشمل: المستوي الوظيفي، والعمر، والخبرة في العمل، ومجال العمل.

ثانياً: محاور الدراسة: وهي تشمل المتغيرات التنظيمية، وقد تم التوصل الى متغيراتها أبعادها ومتغيراتها الفرعية من خلال الاسترشاد بمقاييس سابقة ثم إعادة صياغتها وعرضها على محكمين كما يلي:

• الاسترشاد بالدراسات السابقة:

☒ الفعالية التنظيمية: ويتضمن فقرات عددها (18) فقرة: اعتماداً على مقياس (Quinn and Rohrbaugh, 1986: 370-373) والذي تم اقتباسه من نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model لقياس الفعالية التنظيمية، وذلك لتحقيق قدر من التوافق بين المداخل الأربعة لقياس الفعالية التنظيمية وهي: (الأهداف، والعمليات، والعلاقات الإنسانية، وموارد النظام)، وقد تم إعادة صياغة عدد من الفقرات حتى تتفق مع الدراسة الحالية وحذف بعضها واسترشد في هذا المجال أيضاً بدراسة (المسدي، 2014) للوصول لمقياس الفعالية التنظيمية كمقياس للتطوير التنظيمي.

☒ المناخ التنظيمي: ويتضمن فقرات عددها (16) سؤالاً لعدد أربعة أبعاد تحدد المناخ التنظيمي السائد وهي الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرارات، وأنماط القيادة، وقد تم الاستفادة من نموذج (Kouzes and posner, 1993:77)، ودراسة (صبر وآخريين، 2013) في فقرات الأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي بواقع (4) فقرات لكل بعد منها.

☒ أداء الموظفين: ويتضمن فقرات عددها (18) فقرة، وتم الاسترشاد بدراسة (عوض، 2012) والتي اعتمدت على نموذج بورتر ولولر الذي حدد أداء الموظفين استناداً إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي).

• مرحلة المحكمين: بعد صياغة العبارات التي تقيس المحاور، وذلك وفقاً لما سبق توضيحه، يبع ذلك عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين (أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال) وبالأخص المهتمين بمجال الموارد البشرية بصفة عامة والفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي حيث أبدى بعضهم بعض الملاحظات، وتحصلت عبارات الاستبانة على تأييد المحكمين لمناسبتها للمحاور محل القياس بنسب تزيد على 91% من العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية بنسبة تزيد على 93%، وتم اجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء الملاحظات الواردة من المحكمين؛ مما رفع من درجة مناسبة العبارات ودقة صياغتها، وتم الاستقرار على العبارات التي تمثل المتغيرات الفرعية كما يلي:

- المتغيرات الفرعية للفعالية التنظيمية وعددها 18
 - متغيرات الفرعية للمناخ التنظيمي (بأبعاده الأربعة: الاتصالات، والحوافز واتخاذ القرارات والنمط القيادي) وعددها 16 بواقع 4 لكل بُعد.
 - المتغيرات الفرعية لأداء الموظفين وعددها 18.
- 4- مجتمع وعينة الدراسة: يتم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية والتي بلغ عددها 93 بلدية، وتم اختيار منطقة الرياض والتي بها 17 بلدية، وهي ما تمثل 18.27% من إجمالي بلديات المملكة، وتم تحديد العينة المستهدفة بواقع 400 مفردة من الموظفين بها سواء من رؤساء البلديات، ومديري الإدارات أو الأقسام، والموظفين، وبلغت عدد الردود التي تم تفرغها وصالحة للتحليل الإحصائي بواقع 318 مفردة، وهي تمثل 79.5%، وفيما يلي خصائص مفردات العينة:

جدول (1)

خصائص مفردات عينة الدراسة

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة	الترتيب لكل خاصية
المستوى الوظيفي	مدير بلدية	4	1.26%	3
	مدير إدارة أو قسم	98	30.8%	2
	موظف	216	65.4%	1
	اجمالي	318	100.0%	
العمر	أقل من 25 سنة	16	5.0%	3
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	88	27.7%	2
	من 35 سنة إلى 45 سنة	208	65.4%	1
	45 سنة فأكثر	6	1.9%	4
	اجمالي	318	100.0%	
الخبرة	أقل من 5 سنة	6	1.9%	4
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	103	32.4%	2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	160	50.3%	1
	من 15 سنة فأكثر	49	15.4%	3
	اجمالي	318	100.0%	
مجال العمل	فني	27	8.5%	3
	مكتبي	229	72.0%	1
	إداري	62	19.5%	2
	اجمالي	318	100.0%	

يتضح من الجدول السابق أنه يمكن تصنيف مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية كما يلي:

- 1- بخصوص المستوى الوظيفي: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الموظفين حيث بلغ عددهم 216 وهو ما يعادل نسبة 67.92% من حجم العينة، يليه في الترتيب عدد رؤساء الأقسام بواقع 98 وهو ما يعادل 30.82% من حجم العينة، وأخيراً جاء عدد مديري البلديات بواقع 4 وهو ما يعادل 1.26% من حجم العينة. وهذه النسب وترتيب المستويات الوظيفية تمثلها في العينة يعد أمراً منطقياً وفقاً للأعداد الفعلية في المجتمع.
- 2- بخصوص العمر: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 45 سنة) بواقع 208 مفردة أي بنسبة 65.4% من حجم العينة الكلي، تليها فئة (من 25 سنة

إلى أقل من 35 سنة) بواقع 88 مفردة وهو ما يعادل نسبة 27.7% من حجم العينة، يليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بواقع 16 مفردة أي بواقع 5.0%، وأخيراً فئة كبار السن (45 سنة فأكثر) حيث جاءت بواقع 6 مفردة أي ما يعادل نسبة 1.9% من حجم العينة.

3- بخصوص الخبرة: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الفئة الخبرات (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم 160 أي بنسبة 50.3%، تليها فئة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنة) وكان عدد مفرداتها بواقع 103 مفردة أي بنسبة 32.4%، ثم فئة الخبرة (من 15 سنة فأكثر) وكان عددها 49 مفردة أي بنسبة 15.4%، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من 5 سنة) حيث بلغ عددها بواقع 6 مفردة أي ما يعادل نسبة 1.9% من حجم العينة.

4- بخصوص المجال الوظيفي: جاءت التخصصات المكتتبية بالعينة صاحبة الغالبية حيث بلغ عددها 229 مفردة أي بنسبة 72.0%، تليها التخصصات الإدارية والتي بلغ عددها 62 مفردة أي ما يعادل نسبة 19.5% من حجم العينة، وأخيراً جاءت فئة الفنيين أقل الفئات تمثلاً في العينة حيث بلغ عددها 27 مفردة أي ما يعادل نسبة 8.5%.

الإطار النظري للبحث

مفهوم وأبعاد الفعالية التنظيمية

عرف (Georgopoulos and Tannenbaum, 2005: 44) الفعالية التنظيمية بأنها "النطاق الذي يمكن المؤسسة، كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها"، في حين بين (Angle and Perry, 2010) أن الفعالية تعكس الاعتمادية بين المؤسسة والبيئة، ويبين (Stoner et al, 2010, P.77) أن أنها تقيس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم، وأشار (Hill and French, 2006, I 14) بأنها تعبر عن حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المؤسسة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها. ولعل هذا يفيد وجود ترابط وملازمة بين الفعالية وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية.

مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي

ترجع بداية تناول المناخ التنظيمي بالدراسات مع بداية الستينيات من القرن العشرين (Kundu, 2007: 100)، وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم. ومن مطالعة بعض مفاهيم المناخ التنظيمي، يتضح أن أبعاد المناخ التنظيمي التي وردت عند بعض الباحثين تبدو من خلال مدخلين أساسيين: (1) المدخل الهيكلي أو الموضوعي والذي يركز على العوامل البيئية الداخلية كالحجم، ومستوى السلطة، وهذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية، ولكن تتمثل في تحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ومن ثم قياسها بشكل مستقل (المحمداوي، 2005: 40)، (2) المدخل الذاتي أو الإدراكي الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة، كالرضا والالتزام التنظيمي والإبداع (Gupta, 2008: 9). وحدد (Thomas and Koys) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية:

- الاستقلالية: "Autonomy": وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات.
- درجة التماسك "Cohesion": وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.
- الثقة "Trust": إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

- ضغوط العمل "Pressure": إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء "Performance Standards".
- الدعم "Support": إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير "Recognition": إدراك العضو بأن عطاءه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.
- العدالة "Fairness": إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبيين.
- الإبداع "Innovation": درجة تشجيع التغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

هذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته بالمناخ أو البيئة النفسية "Psychological Climate" للفرد.

وبين (صبر وآخريين، 3103) أنه بعد المراجعة لأدبيات المناخ التنظيمي وجود أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي "الاتصالات، والحوافز، والأنماط القيادية، واتخاذ القرارات"، ويتم الإشارة لها كما يلي:

- 1- الاتصالات Communication: يعرف (Gibson et al, 2003: 412) الاتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات. وهي تُعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وأبرز (Varon, 2002: 2) دور الاتصالات الإدارية الهام داخل المنظمة، حيث تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة فكلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وأشار (حريم، 2004: 243) إلى أن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الأفراد العاملون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية، وبين (قبوق، 2008: 17) ان الاتصالات تتمثل في مدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، ومدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أن ذلك سيؤدي لميل العاملين إلى بذل الجهود طواعيةً؛ لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- الحوافز Motivation: وهي مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات (Gibson et al, 2003: 125)، وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية، والترقية، والترفيه، وتقدير الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والضمان الاجتماعي، والتقاعد، والتأمين الصحي، والأمن الوظيفي. إذ تعد جميعها أدوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية. الأمر الذي يدفعهم لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة (اللوزي، 2003: 240).
- 3- النمط القيادي Leadership style: ويعرفه (Gibson et al, 2003: 299) بأنه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. في حين يعرفه (حريم، 2004: 194) باعتباره عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة طواعيةً من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعّم من القائد يُعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. وبينت دراسة (Seaborne, 2003) وجود ثلاث مجموعات من القادة، وهي: ذوو الأنماط المتوازنة، وذو الأنماط المعتدلة التوازن، وذو الأنماط غير المتوازنة، وأن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن

لا يسجلون فرقاً معنويًا في التمكين، وأن سلطة اتخاذ القرار تلعب دوراً حاسماً في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، إذ يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بسلطة اتخاذ القرار، فإذا كان الموظف لديه الخبرة لتسخير فهمه للعمل لتلبية حاجات العميل، ويملك المعرفة لاتخاذ القرار، فيجب ألا يتردد في اتخاذ القرار والعمل بحرية، وأن الموظفين الذين يتبعون لقيادة ذوي أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي، وأن القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة قد يعوضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم باستخدام السلطة.

4- اتخاذ القرار **decision making**: ويقصد به مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، إذ أن تلك العملية من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية (378: 1999, Vanypern et al)، وعرفها (اللوزي، 2003: 129) بأنها "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحمله المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف".

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الموظفين يرون المناخ التنظيمي وفق مدركاتهم الخاصة، والتي قد تخالف ما هو موجود بالفعل، إذ يتكون إدراك الأفراد للمناخ نتيجة مجموعة التفاعلات المتبادلة مع المنظمة مما قد يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك ودوافع الموظفين التي تنعكس في بعض المتغيرات التنظيمية. كما أن المناخ التنظيمي يتضمن بعدين أساسيين: أولهما إنساني يظهر في نمط تفكير الأفراد وإدراكهم والممارسات الإدارية المختلفة، والثاني تنظيمي يتعلق بقواعد وإجراءات ونظم الاتصال ... إلخ، وهي ناتجة من ممارسات الموارد البشرية، فكل هذا له تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، والانتماء التنظيمي، وضغوط العمل، والدافعية للعمل.

الدراسات ذات الصلة:

دراسات متعلقة بالفعالية التنظيمية أو التطوير التنظيمي:

بينت دراسة **Kawalek (2006)** أن التغيير التنظيمي يحدث عندما تواجه المنظمة الكثير من المشاكل التي يصعب حلها. وقد طبقت هذه الدراسة على 12 مديراً يعملون بمنظمة (GW Power Utilities) بالمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين كل من: التغيير في عمليات المنظمة، والتغيير في أسلوب العمل من ناحية وتحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي من ناحية أخرى، وأن العمل الفريقي، وتكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي.

وتناولت دراسة **Pablo et al (2007)** كيفية تنظيم وتطوير مؤسسات القطاع العام باتباع منهج استراتيجي يقوم على التعلم من خلال التجريب، باتباع منهج دراسة الحالة من خلال الاستجابة للحاجة للتحسين المستمر للأداء على الرغم من انخفاض الموارد المالية، وقد عملت المنظمة محل الدراسة في ثلاث مراحل متداخلة كنتيجة لتحويلها إلى النهج الاستراتيجي، وهي: تحديد قدرات المديرين الديناميكية الكامنة المناسبة، توظيف مهارات المديرين القيادية وبناء مستوى من الثقة لتمكين استخدام هذه القدرات الديناميكية، والتخفيف من حدة التوتر بين التنمية غير المقيدة بالمبادرات المحلية والحاجة التنظيمية للتوجيه والسيطرة.

وهدفت دراسة **الملحم (2007)** إلى تحديد وتعريف المعيار المهم لتقييم فعالية المنظمة، وبينت الدراسة وجود أربع مداخل رئيسية على الأقل مقترحة وإن كان هناك اتفاقاً محدوداً بشأن الأنسب منها لتعريف وتقييم الفعالية التنظيمية، وأن كل نموذج مستقل تحليلياً وأن جميعها تنطوي على ضعف، وأنها مناسبة للفوضى المنظمة، كما بينت مسائل مهمة تساعد على توضيح معني الفعالية التنظيمية في كل من أنواع التقييم وتقود المقيمين إلى اختيار المعيار المناسب، وأن نظرة

بعض المديرين للنقاش النظري لمعايير الفعالية كالبرج العاجي مع تطبيق قليل لعالم أرباح الشركات وأنظمة الحكومة، ولم يجد بعض المديرين صعوبة في تحديد معايير الفعالية، ويفترض بعضهم أن معايير الفعالية مفروضة عليهم من المستفيدين الاستراتيجيين، والخيارات حول الموضوع محدودة.

وهدفت دراسة **Rantanen et al (2007)** لقياس الأداء والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه مؤسسات القطاع العام في فنلندا، وذلك من خلال ثلاث مؤسسات تعمل في القطاع العام وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاختلاف في الاحتياجات وتضاربها، وعدم تحديد ماهية الهدف النهائي، وعدم وجود بيان كاف للمشاكل والمعوقات بالإضافة إلى ضعف المهارات الإدارية هي أهم المعوقات التي تواجه تطوير مؤسسات القطاع العام في فنلندا.

ووضعت دراسة **Lowder (2009)** تصوراً لأفضل نمط قيادي يتمكن من إحداث تغيير داخل المنظمات، ويستطيع التقليل من مقاومة التغيير، حيث طبقت تلك الدراسة على 127 مديراً يعملون بمجموعة من المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أفضل نمط قيادي لإحداث التغيير هو القائد الديموقراطي والذي يركز في تعامله مع التغيير على التعاون، وجماعية العمل وإشراك العاملين في التغيير، حيث يستطيع أن يجعل العاملين أكثر تقبلاً للتغيير.

وتوصلت دراسة **Battilana, et al (2010)** إلى أن القيادة التي تهتم بسلوكيات واتجاهات العاملين تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال متغير وسيط هو الاتصال الفعال، بينما تؤثر القيادة التي تركز على مهام العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال متغير وسيط هو تنظيم العمل المطلوب.

واستهدفت دراسة **Lucu and Platis, (2010)** معرفة أثر التغيير الاقتصادي والتكنولوجي على التطوير التنظيمي، حيث تم قياس التغيير الاقتصادي بالتغيير في مستوى الدخل، وطبقت الدراسة على عينة من أفراد الإدارة العليا العاملين بقطاع التعليم بروما. وتوصلت إلى أن التكنولوجيات المتقدمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في إحداث تطوير تنظيمي، وأن التغيير يؤثر في مستويات الدخل بالزيادة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التطوير التنظيمي.

وبينت دراسة **Lofquist, el al, (2010)** المطبقة على العاملين بمنظمة خدمات ملاحية جوية بأوروبا وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من بيئة العمل المناسبة، وإدراك العاملين واقتناعهم بأهمية التغيير، اتجاهات القادة من ناحية والتطوير التنظيمي مقاساً بالفعالية التنظيمية من ناحية أخرى.

وهدفت دراسة **منصوري (2017)** للتعرف على المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة من خلال مساهمة العملية الاتصالية في تحسين أداء المؤسسة، ومعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجهها، سيما المترتبة عن انسداد قنوات الاتصال، ومن ثم تناول دور الاتصال الداخلي في المنظمة وارتباطه بالفعالية التنظيمية لها، وبيان أفضل الطرق والتقنيات التي من الأولى اتباعها في العمل، وتحسين طرق الاتصال واتخاذ القرارات التي تبني عليها.

وهدفت دراسة **عبد الرحمن (2017)** إلى التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية المستخدمة في الوزارات السعودية، وبناء واختبار نموذج متكامل لتأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في الفعالية التنظيمية عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط، وأوضحت النتائج أن الوزارات تتبنى كلا من استراتيجيتي الترميز (التوجه نحو النظام) والشخصية (التوجه نحو الأفراد) لإدارة المعرفة، وكانت استراتيجية الشخصية هي الأكثر استخداماً، وكان مستوى كل من الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية متوسطاً، وأن لكل من استراتيجيتي إدارة المعرفة

التنظيمية تأثيراً إيجابياً مباشراً في الفعالية التنظيمية، وأن استراتيجيات الشخصية هي الأكثر تأثيراً، يليها الإبداع الإداري، ثم استراتيجيات الترميز، وأن لاستراتيجيات إدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً في الإبداع الإداري، والذي يؤثر بدوره إيجاباً في الفعالية التنظيمية، كما توجد وساطة كاملة لمتغير الإبداع الإداري في العلاقة بين استراتيجيات الترميز والفعالية التنظيمية، في حين لم يتوسط العلاقة بين استراتيجيات الشخصية والفعالية التنظيمية.

وهدفت دراسة **الخشاب (2018)** إلى الاستفادة من مدخل القيم المتعارضة لتعزيز الفعالية التنظيمية، بهدف إيجاد آلية عملية لرفع مستوى الفعالية في جامعة الموصل، وبينت نتائج التحليل اقتراح نموذج متكامل للفاعلية في الجامعة، والذي على أساسه أوصت الدراسة بتبني الجامعة القيم التي تدعم المرونة في العمل قدر الإمكان، والابتعاد عن إجراءات السيطرة والرقابة غير الضرورية، وأن يتجه اهتمام الجامعة الأول نحو العاملين فيها باعتبارهم نقطة انطلاق لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها، والتوازن في اهتمامات الجامعة بين الوسائل والأدوات المهمة التي تعد مؤشرات مهمة لنجاح الجامعة في الأمدن القصير والطويل.

وهدفت دراسة **أحمد وطالب (2018)** إلى معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD، حيث أجريت الدراسة على عينة من الأساتذة، وتم تطبيق استبياناً انطلاقاً من أبعاد كامرون لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة، ووجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية للجامعة الجلفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في الفعالية التنظيمية.

دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي

هدفت دراسة **السكران (٢٠٠٤)** إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى أداء الموظفين من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والهيكلة التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو محاور (الحوافز، وطرق اتخاذ القرار، وتنمية الموارد البشرية)، فضلاً عن العديد من التوجهات نحو الأداء والمناخ التنظيمي.

وأوضحت دراسة **حريم (2004)** وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطن التنظيمي، فقد أشار إلى أن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية والمتمثلة في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل والغياب، وهذا بدوره سينعكس على خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

وهدفت دراسة **شابو (2017)** إلى تحليل علاقة وتأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (أنماط القيادة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار وطبيعة العمل والتكنولوجيا) على مهارات تفكير الأبداع الإداري. وكشفت النتائج عن وجود علاقات معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومهارات تفكير الأبداع الإداري على المستويين الكلي والجزئي، فضلاً عن وجود تأثير قوي لهذه الأبعاد على الإبداع الإداري في الميدان المبحوث، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار هذه العلاقة وتسخيرها لخدمة مجال البحث.

وهدفت دراسة **Douglas (2010)** لبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية الأريزونا الأمريكية، باستخدام استبانة شركة أوراسكوم للمناخ

التنظيمي وفحصت أربعة عوامل مستقلة هي: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، وضغوط العمل، والبناء المؤسسي، بالإضافة إلى الالتزام بوصفه متغيراً تابعاً، وخلصت الدراسة إلى أن مؤشر السلوك المهني للمعلم أفضل مؤشر للالتزام المعلم بالإضافة إلى القيادة الجماعية.

وهدفت دراسة **الليحاني (2017)** إلى تعرف المناخ السائد في الثانوية الحكومية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمين وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ المدرسي والتي تعزى للمؤهل والخبرة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية مثل: (العلاقات الإنسانية، لوائح وأنظمة العمل، والعمل الجماعي)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة **عقدي (2018)** إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان، والكشف عن العلاقة بينهما، وما إذا كانت هناك فروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيري المناخ التنظيمي الاحتراق الوظيفي وفقاً للمتغيرات التصنيفية، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، حيث أن المناخ التنظيمي الذي يتميز بالعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الديمقراطي التشاركي؛ يعمل على تخفيض الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، وارتفاع تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة، وأن أكثر الأبعاد تحققاً بالترتيب هي: بعد العلاقات الإنسانية، وبعد نمط القيادة وبعد بيئة العمل، وبعد التنمية المهنية المرتبة الرابعة، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي ترجع إلى نظام الدراسة، وتعزى هذه الفروق لصالح مجموعة المقررات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي ترجع إلى متغير نظام الدراسة، وتعزى هذه الفروق لصالح مجموعة النظام الفصلي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيري المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي ترجع إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة السلبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي بجوانب تساهم في تخفيف درجة الاحتراق الوظيفي للمعلمين العاملين فيها.

وهدفت دراسة **العربي وساردو (2018)** إلى بحث العلاقة بين الاتصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي جودة التعليم في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وانطلق البحث من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التربوي بين المعلم والمدير وتحقيق جودة التعليم؟ وخلصت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التربوي بين المدير والمعلم وجودة التعليم.

وهدفت دراسة **حسان (2018)** إلى الكشف عن الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي، وودود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، والالتزام التنظيمي في بيئات العمل المختلفة، والعمل على تنمية المهارات القيادية، وتنمية روح العمل كفريق، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ حيث يؤثر ذلك في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزز الالتزام التنظيمي؛ مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة.

وهدفت دراسة **آل حارس (2018)** إلى معرفة درجة ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة هذه الأدوار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد الدراسة لممارسة المشرف

التربوي لأدواره مجتمعه في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد)، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً: الاتصال، والعلاقات الإنسانية، والتكنولوجيا، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز، وأن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة أدوار تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس بدرجة (موافق)، وتمثلت أبرز المعوقات في: تكليف المشرف التربوي المتميز بأعمال إدارية وابتعاده عن ممارسة الأعمال الفنية، وكثرة أعداد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي، وقلة مشاركة المشرف التربوي في تخطيط المنهج وبنائه.

الدراسة العملية:

مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة

جدول (2)

مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات	المجموعة (رمز المجموعة)
0.951	18	الفعالية التنظيمية (E)
0.826	4	البُعد الأول للمناخ التنظيمي (C1) الاتصالات
0.612	4	البُعد الثاني للمناخ التنظيمي (C2) الحوافز
0.855	4	البُعد الثالث للمناخ التنظيمي (C3) اتخاذ القرارات
0.816	4	البُعد الرابع للمناخ التنظيمي (C4) النمط القيادي
0.964	4	المناخ التنظيمي (الأبعاد الأربعة) (C)
0.906	18	أداء الموظفين (P)

يتضح من الجدول السابق أن درجة الثبات بين الفقرات أو المقاييس الفرعية الممثلة للمجموعة التي تنتدرج تحتها تتراوح ما بين 0.612 و0.964، وهي تعد قيماً مرتفعة، مما يزيد من درجة الموثوقية في تمثيل الفقرات لمتغيرات الدراسة.

المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

جدول (3)

متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الفعالية التنظيمية وأهميتها (ترتيبها)

رمز	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب أو الأهمية
E1	يتم تعديل قرارات البلدية لتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.	2.32	0.94	متوسط	9
E2	تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين.	2.16	1.06	أقل من متوسط	10
E3	لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والاستمرارية.	2.16	0.89	أقل من متوسط	10
E4	تحرص البلدية إلى الحصول على مواردها من أفضل المصادر.	2.83	1.57	شبه متوفر	5
E5	تقوم البلدية بالاستغلال الكفء والتوزيع الأمثل لمواردها.	2.33	1.60	متوسط	8
E6	تساعد البلدية العاملين بها على التكيف مع المواقف الجديدة أو الصعبة.	2.33	1.49	متوسط	8
E7	تقوم سياسة البلدية على تكوين فرق أو جماعات عمل متماسكة.	2.66	1.10	متوسط	6
E8	تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.	3.15	1.06	متوفر	2
E9	يتم إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متميزة للنهوض بالعنصر البشري داخل البلدية.	2.99	1.00	متوفر	3
E10	تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.	3.16	1.21	متوفر	1
E11	تقوم البلدية بوضع أهداف واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	2.32	1.88	متوسط	9
E12	تتوافر لدى الإدارة العليا الرؤية المستقبلية والتي يتم ترجمتها في صورة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ.	2.66	1.49	متوسط	6
E13	تعمل البلدية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.	2.98	1.73	متوفر	4
E14	تسعى البلدية إلى توسيع الفجوة الإيجابية بين الإيرادات والتكاليف لتحقيق أعلى معدلات أرباح ممكنة.	2.5	1.50	متوسط	7
E15	تتوافر لدى البلدية قاعدة بيانات لإمداد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	2.83	1.06	شبه متوفر	5
E16	توجد لدى البلدية نظم اتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين بها.	2.98	1.52	متوفر	4
E17	تعمل البلدية على تحسين صورتها الذهنية أمام الرأي العام لضمان الدوام والاستمرارية.	2.33	1.37	متوسط	8
E18	تقوم البلدية بالرقابة على العمليات الداخلية بها للتأكد من تحقيق أهدافها المحددة.	2.99	0.99	متوفر	3
E	الفعالية التنظيمية	2.65	0.98	متوسط	

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بقيمة 2.65 و بانحراف معياري 0.98، وعن المتغيرات الأكثر والأقل أهمية لهذا البعد يتضح ما يلي:

1- جاء أهم المتغيرات الفرعية أهمية وبدرجة متوفرة متغير E10 (تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها) بقيمة 3.16 و بانحراف معياري 1.21، يليه متغير E8 (تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم) وكانت قيمته 3.15 و بانحراف معياري 1.06.

2- وجاء أقل المتغيرات أهمية: متغير E2 (تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين)، ومتغير E3 (لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والاستمرارية) وكانت قيمة كل منهما بواقع 2.16 والانحراف المعياري لهما بواقع 1.06، و 0.89 على التوالي.

جدول (4)

المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغيراتها الفرعية وترتيبها (أهميتها النسبية)

رمز	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب أو الأهمية
C11	تمنح الإدارة حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في جميع الأقسام.	3.16	0.68	متوفر	1
C12	توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والعلماء.	3.11	1.29	متوفر	2
C13	تحرص الإدارة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.	3.01	1.27	متوفر	3
C14	تضع الإدارة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق الأهداف.	2.49	1.80	متوسط	4
C1	متوسط بُعد الاتصالات	2.91	1.07	شبه متوفر	
C21	تقدم المكافآت إلى الموظفين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها.	12.5	1.61	متوسط	3
C22	تمنح الإدارة الموظفين فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم.	42.5	1.50	متوسط	2
C23	نظام الترقية مبني على أساس الاستحقاق والمؤهلات العلمية.	2.66	1.24	متوسط	1
C24	تنظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم.	2.33	1.60	متوسط	4
C2	متوسط بُعد الحوافز	2.49	1.01	متوسط	
C31	أساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصي الوظيفي.	3.66	1.38	متوفر	1
C32	تؤمن الإدارة بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات.	3.33	0.94	متوفر	2
C33	تشجع الإدارة مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة.	2.16	1.34	قليل	4
C34	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار والآراء التي أقدمها والخاصة بتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.00	1.15	متوفر	3
C3	متوسط بُعد اتخاذ القرارات	3.04	1.01	متوفر	
C41	تؤمن الإدارة بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز.	2.51	1.61	متوسط	3
C42	لدى الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين وكسب تأييدهم.	2.50	1.11	متوسط	4
C43	تربط الإدارة اقتراح مكافآت للموظفين بالأداء المتميز لهم.	2.98	1.41	متوفر	1
C44	تنتههم القيادات الإدارية جيداً للفروقات الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات الموظفين	2.82	1.21	شبه متوفر	2
C4	متوسط بُعد النمط القيادي	2.70	1.08	متوسط	

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي ما يلي:

- 1- بُعد الاتصالات: جاء متغير C11 (تمنح الإدارة حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في جميع الأقسام) بأكبر قيمة بواقع 3.16 بانحراف معياري 0.68 يليه متغير، C12 (توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والعملاء)، ثم متغير C13 (تحرص الإدارة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها)، ثم المتغير الأقل أهمية في هذا البُعد وهو C14 (تضع الإدارة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق الأهداف)، وكانت قيمتها 3.11، 3.01، 2.49 على التوالي وبانحراف معياري لكل منها بواقع 1.29، 1.27، 1.80 على التوالي.
- 2- بُعد الحوافز: جاء أهم متغير فرعي C23 (نظام الترقية مبني على أساس الاستحقاق والمؤهلات العلمية) وكانت قيمته متوسطة بواقع 2.66 وبانحراف معياري 1.24، يليه في الأهمية وبدرة متوسطة أيضاً باقي المتغيرات وهي C22 (تمنح الإدارة الموظفين فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم) بقيمة 2.54 وبانحراف معياري 1.50، يليه متغير C21 (تقدم المكافآت إلى الموظفين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها) بقيمة 2.51 بانحراف معياري 1.61، وأخيراً جاء أقل المتغيرات أهمية وهو متغير C24 (تنظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم) بقيمة 2.33 وبانحراف معياري 1.60.
- 3- بُعد اتخاذ القرارات: جاء متغيرين بدرجة متوافرة وهما: C31 (أساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصي الوظيفي)، C32 (تؤمن الإدارة بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات)، وكانت قيمتهما بواقع 3.66، 3.33 على التوالي، وبانحراف معياري 1.38، 0.94 على التوالي. يليهما في الأهمية متغير C34 (تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار والآراء التي أقدمها والخاصة بتحسين جودة الخدمات المقدمة) وكانت قيمته بواقع 3.00 وبانحراف معياري 1.15، وأخيراً جاء أقل المتغيرات أهمية لبُعد اتخاذ القرارات هو متغير C33 (تشجع الإدارة مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة) بقيمة 2.16 وبانحراف معياري 1.34.
- 4- بُعد النمط القيادي: كان المتغيرين الأكثر أهمية هما: C43 (تربط الإدارة اقتراح مكافآت للموظفين بالأداء المتميز لهم)، C44 (تتفهم القيادات الإدارية جيداً للفروقات الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات الموظفين) وكانت قيمتهما بواقع 2.98، 2.82 على التوالي، وبانحراف معياري بواقع 1.41، 1.21 على التوالي. وجاء المتغيرين الأقل أهمية لهذا البُعد هما متغيري: C41 (تؤمن الإدارة بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز)، C42 (لدى الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين وكسب تأييدهم) بقيمة 2.51، 2.

جدول (5)

متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظفين وأهميتها (ترتيبها)

رمز	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب أو الأهمية
P1	أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	4.16	1.47	متوفر بكثرة	1
P2	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	3.33	0.75	متوفر	2
P3	توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	2.67	1.25	متوسط	5
P4	جميع الموظفين يتقيدون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل.	2.33	1.10	متوسط	8
P5	توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	2.50	1.26	متوسط	7
P6	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	2.50	0.95	متوسط	7
P7	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المقررة.	2.10	0.82	أقل من متوسط	10
P8	توفير التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	2.01	0.82	أقل من متوسط	11
P9	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين.	2.66	1.10	متوسط	6
P10	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	1.82	0.90	غير متوفر	13
P11	توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.	1.66	0.74	غير متوفر	14
P12	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين.	3.16	1.21	متوفر	3
P13	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	2.00	1.00	أقل من متوسط	12
P14	تتوافر لدى الموظفون بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	2.33	0.75	متوسط	8
P15	يعطي الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	2.99	1.29	متوفر	4
P16	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	2.67	0.47	متوسط	5
P17	تتوفر لدي الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	2.00	0.82	أقل من متوسط	12
P18	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل.	2.17	1.22	أقل من متوسط	9
P	أداء الموظفين	2.50	0.64	متوسط	

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظفين جاءت بدرجة متوسطة بقيمة 2.50 و بانحراف معياري 0.64، وعن المتغيرات الأكثر والأقل أهمية لهذا البعد يتضح ما يلي:

1- بخصوص أهم المتغيرات الفرعية فكان أهم متغير P1 (أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية) بقيمة 4.16 وهي متوفر بكثرة و بانحراف معياري 1.47، يليه متغير P2

(يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه) وقيمته 3.33 وهو متوفر وبانحراف معياري 0.75.

2- وبخصوص أقل المتغيرات الفرعية أهمية فكان متغيري: P10 (يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل)، P11 (توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل) فكانا غير متوفرين وقيمتيهما 1.82، 1.66 على التوالي، وبانحراف معياري 0.90، 0.74 على التوالي.

اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

الفرض الأول:

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية".

جدول (6)

مدى وجود اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية

مجال الوظيفة		الخبرة		العمر		المستوى الوظيفي		الخصائص الشخصية والوظيفية
مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	العدد ومتغيراته الفرعية
0.000	16.67	0.015	4.27	0.034	4.56	0.962	0.04	E1
0.200	1.62	0.000	227.33	0.000	65.43	0.000	38.91	E2
0.000	102.21	0.000	68.46	0.000	19.83	0.005	5.48	E3
0.000	86.77	0.000	50.63	0.226	1.47	0.139	1.99	E4
0.000	210.23	0.000	61.37	0.000	98.21	0.002	6.27	E5
0.000	312.47	0.000	32.67	0.000	29.56	0.821	0.20	E6
0.000	63.06	0.000	108.41	0.000	12.80	0.564	0.57	E7
0.000	48.21	0.000	228.09	0.000	63.46	0.000	206.77	E8
0.000	35.53	0.000	21.10	0.000	37.68	0.000	16.39	E9
0.000	40.93	0.000	30.47	0.000	46.65	0.000	117.42	E10
0.000	105.29	0.000	18.82	0.000	18.27	0.878	0.13	E11
0.000	165.23	0.000	59.60	0.000	49.75	0.000	33.78	E12
0.000	55.59	0.000	55.54	0.940	0.01	0.007	5.06	E13
0.000	169.01	0.000	62.51	0.000	77.10	0.000	16.99	E14
0.000	59.34	0.000	227.33	0.000	65.43	0.021	3.94	E15
0.000	73.29	0.000	69.97	0.000	14.37	0.000	98.01	E16
0.000	92.15	0.000	30.56	0.156	2.03	0.000	8.65	E17
0.996	0.00	0.000	20.93	0.000	37.51	0.000	16.18	E18
.000	94.728	.000	8.557	.075	3.202	.068	2.723	E

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- وجدت فروق جوهرية بين فئات المستوي الوظيفي لمتغيرات الفعالية التنظيمية: E2، E3، E5، E8، E10، E12، E13، E14، E15، E16، E17، E18 في حين لم توجد فروق جوهرية للمتغيرات الفرعية: E1، E4، E6، E7، E11، E9، بالإضافة إلى للمتوسط العام للفعالية التنظيمية.

- 2- وجدت فروق جوهرية بين الفئات العمرية لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية: E1، E2، E3، E5، E6، E7، E8، E9، E10، E11، E12، E14، E15، E16، E18، في حين لم توجد فروق جوهرية للمتغيرات الفرعية: E، E13، E17، E4.
- 3- وجدت فروق جوهرية بين فئات مستويات الخبرة لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية، وكذلك المتوسط العام للفعالية التنظيمية.
- 4- وجدت فروق جوهرية بين فئات مجال الوظيفة لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية باستثناء المتغير الفرعي E18، وكذلك لم توجد فروق جوهرية للمتوسط العام للفعالية التنظيمية.
- الفرض الثاني:**

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي".

جدول (7)

الاختلافات الجوهرية بين فئات الموظفين وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي

مجال الوظيفة		الخبرة		العمر		المستوى الوظيفي		الخصائص الشخصية والوظيفية
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	البُعد ومتغيراته الفرعية
0.021	3.93	0.000	188.14	0.000	237.32	0.000	151.15	C11
0.000	134.29	0.000	66.56	0.000	115.34	0.000	49.01	C12
0.000	134.29	0.000	19.88	0.841	0.19	0.861	0.15	C13
0.000	84.76	0.000	22.15	0.001	10.96	0.258	1.36	C14
0.000	104.89	0.000	22.00	0.023	5.21	0.370	1.00	C1
0.000	175.51	0.000	29.10	0.000	13.67	0.000	14.54	C21
0.000	169.01	0.000	34.58	0.000	15.83	0.154	1.89	C22
0.000	8.87	0.000	12.47	0.134	2.26	0.922	0.08	C23
0.000	27.08	0.000	300.21	0.000	143.73	0.000	88.27	C24
0.000	17.27	0.000	77.90	0.159	1.99	0.271	1.31	C2
0.000	34.49	0.000	17.60	0.000	35.33	0.000	40.82	C31
0.000	224.00	0.016	4.22	0.039	4.31	0.968	0.03	C32
0.000	82.08	0.000	23.63	0.003	8.70	0.100	2.32	C33
0.000	24.75	0.000	259.84	0.970	0.00	0.472	0.75	C34
0.000	94.56	0.000	21.60	0.640	0.22	0.106	2.26	C3
0.000	175.51	0.000	29.10	0.000	13.67	0.000	14.54	C41
0.000	78.49	0.000	79.42	0.000	30.13	0.033	3.46	C42
0.000	26.81	0.000	106.00	0.927	0.01	0.001	7.76	C43
0.243	1.42	0.000	42.60	0.000	81.54	0.000	26.63	C44
0.000	53.95	0.398	0.93	0.618	0.25	0.844	0.17	C4

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بخصوص بُعد الاتصالات:

- وجدت فروق جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي لمتغيرين فرعيين هما: C11، C12، في حين لم توجد فروق جوهرية لمتغيري C13، C14، وأيضاً المتوسط العام لبُعد الاتصالات.

- ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي C14، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لُبعد الاتصالات.
- ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد الاتصالات.
- ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد الاتصالات.
- 2- بخصوص بُعد الحوافز:
 - وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي للمتغيرين الفرعيين C21، C24 وأيضاً المتوسط العام لُبعد الحوافز، في حين لا توجد فروق جوهرية بشأن المتغيرين الفرعيين C22، C23.
 - ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي C23، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لُبعد الحوافز.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد الحوافز.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد الحوافز.
 - 3- بخصوص بُعد اتخاذ القرارات:
 - وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي للمتغير الفرعي C31، في حين لا توجد فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لُبعد اتخاذ القرارات.
 - ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغيرين الفرعيين C32، C33، في حين وجدت فروق جوهرية لمتغيري C31، C34 وأيضاً المتوسط العام لُبعد اتخاذ القرارات.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد اتخاذ القرارات.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد اتخاذ القرارات.
 - 4- بخصوص بُعد أنماط القيادة:
 - وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي لكافة المتغيرات الفرعية، في حين لا توجد فروق جوهرية للمتوسط العام لُبعد أنماط القيادة.
 - ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي C43، وأيضاً المتوسط العام لُبعد أنماط القيادة، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، في حين لا توجد فروق جوهرية للمتوسط العام لُبعد أنماط القيادة.
 - ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة للمتغير الفرعي C44، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد أنماط القيادة.

الفرض الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض".

ويتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار باعتبار أداء الموظفين هو المتغير التابع، والفعالية التنظيمية هي المتغير المستقل، كما يلي:

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise للعلاقة بين الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين (P)

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	Adjusted R ²	R ²	R	النموذج
.000	3070.2	E1	.920	.920	.959	1
.000	1676.5	E1, E14	.926	.927	.963	2
.000	1451.7	E1, E14, E13	.942	.943	.971	3
.000	1101.8	E1, E14, E13, E9	.943	.944	.971	4
.000	1460.4	E1, E14, E13, E9, E17	.943	.943	.971	5

يتضح من الجدول السابق يتضح أن المتغيرات الفرعية للفعالية التنظيمية والمؤثرة على أداء الموظفين (P) الداخلة بالنموذج تدريجياً هي: E1 ثم E14 ثم E13 ثم E9 ثم E17 في النماذج من الأول وحتى الخامس، حيث استقر النموذج الأخير بدخول أهم ثلاث متغيرات مجتمعة تأثيراً على أداء الموظفين، وتدل قيمة معامل التحديد المعدلة علي قدرة المتغيرات المستقلة علي تفسير التغير في المتغير التابع في بواقع 0.920 من النموذج الأول وازدادت تدريجياً في كل نموذج لاحق حتي وصلت قيمتها مع النموذج الخامس (بدخول أهم المتغيرات المستقلة مجتمعة) وأصبحت بواقع 0.943، لتفسر زيادة القدرة التفسيرية للنموذج عند دخول المتغيرات المستقلة سابقة الذكر.

الفرض الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين في بلديات منطقة الرياض".

وتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise من خلال الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي باعتبارها المتغيرات المستقلة، والمتوسط العام لأداء الموظفين باعتباره المتغير التابع، كما يلي:

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين (P)

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
.000	157.6	C2	.370	.372	.610a	1
.000	174.4	C2, C1	.565	.568	.754b	2
.000	198.8	C2, C1, C3	.690	.693	.833c	3
.000	527.6	C2, C1, C3, C4	.887	.889	.943d	4

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة والمؤثرة على أداء الموظفين (P) الداخلة بالنموذج تدريجياً هي: C2 ثم C1 ثم C3 ثم C4 في النماذج من الأول وحتى الرابع، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل علي قدرة المتغيرات المستقلة علي تفسير التغير في المتغير التابع بواقع 0.372 من النموذج الأول وازدادت تدريجياً في كل نموذج لاحق وبدخول متغير مستقل اضافي للمتغيرات الداخلة في النماذج السابقة حتي وصلت قيمتها مع النموذج الرابع (بدخول كافة المتغيرات المستقلة) وأصبحت بواقع 0.889 لتدل علي زيادة القدرة التفسيرية للنموذج بدخول كافة المتغيرات المستقلة.

ملخص النتائج العامة واختبارات الفروض:

1- المتوسط العام لتقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بقيمة 2.65 وبانحراف معياري 0.98، وجاء أهم المتغيرات الفرعية أهمية

- وبدرجة متوفرة متغير E10 (تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها) بقيمة 3.16 وانحراف معياري 1.21، يليه متغير E8 (تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم) وكانت قيمته 3.15 وانحراف معياري 1.06. وجاء أقل المتغيرات أهمية: متغير E2 (تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين)، ومتغير E3 (لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والاستمرارية) وكانت قيمة كل منهما بواقع 2.16 والانحراف المعياري لهما بواقع 1.06، 0.89 على التوالي.
- 2- المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي يتراوح ما بين شبه متوفر (البعد الاتصالات)، ومتوسط (لباقى الأبعاد: الحوافز والنمط القيادي، واتخاذ القرارات) مما يعنى أن مستوي تلك المتغيرات يتطلب أخذ الاجراءات الكفيلة لرفع مستواها.
- 3- متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظفين جاءت بدرجة متوسطة بقيمة 2.50 وانحراف معياري 0.64، وجاءت المتغيرات الفرعية أهمية متغير P1 (أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية) بقيمة 4.16 وهي متوفر بكثرة وانحراف معياري 1.47، يليه متغير P2 (يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه) وقيمته 3.33 وهو متوفر وانحراف معياري 0.75. وأقل المتغيرات الفرعية أهمية فكان متغيري: P10 (يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل)، P11 (توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل) فكانا غير متوفرين وقيمتيهما 1.82، 1.66 على التوالي، وانحراف معياري 0.90، 0.74 على التوالي.
- 4- توجد اختلافات جوهرية بين العديد من المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية، مما يعني أن التعميم في نتائج القياس يجب ألا يؤخذ بمحمل العموم، وأن كان المتوسط العام للمتغيرات التنظيمية سألفة الذكر تدل على شئ معين، لكن الانحراف المعياري لتقديرات مفردات العينة والفروقات الجوهرية بين فئاتها ينبغي أن تؤخذ في الحسبان.
- 5- يوجد تأثير معنوي إيجابي بين الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين.
- 6- يوجد تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل وأداء الموظفين.

التوصيات:

- 1- نظراً لتدني مستويات بعض أبعاد المناخ التنظيمي والوقوف على المتغيرات الفرعية المتسببة فيها لذلك فمن الأهمية العمل على تعزيز سبل الاتصالات داخل المنظمة ودعم طرق اتخاذ القرارات لا سيما المتعلقة بأعمالهم واختيار انماط القادة المناسبة لظروف العمل بعد تهيئة المديرين عليها، وتدعيم برامج الحوافز بالمنظمات استهدافا لتعزيز سلوكيات الأفراد الايجابية بما ينعكس على تحقيق الأهداف المنظمات من خلال رفع أداء الموظفين.
- 2- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير حتى يتقبل أفراد هذا المناخ إحداث التغيير والتطوير متى مادعت الحاجة إلى ذلك، وتصحيح المفاهيم لدى أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها.
- 3- زيادة الوعي بمفهوم الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي لجميع الموظفين، من خلال التبنّي والدعم المادي والمعنوي من قبل القيادات العليا من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية ولقاءات العمل المختلفة، مما يساعد على نشر ثقافة التطوير التنظيمي، ورفع مستوى أداء الموظفين.

- 4- نظراً لوجود العلاقة القوية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين لذلك يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية لتغيير وتطوير أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية، أو الفرد وجماعة العمل.
- 5- رصد الفعالية التنظيمية باعتبارها مدخلا مهما في تطوير المنظمة سيما في ظل حيوية الأهداف وأهمية الغايات المنشودة، مع مراعاة أن التطوير التنظيمي (الفعالية التنظيمية) يمر بمراحل ليستكمل كافة المراحل دون قصور.
- 6- ضرورة تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية تغيير المناخ التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.
- 7- من الأهمية الرصد المستمر والتحديد الدقيق لمسببات دوافع عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التطورات التنظيمية لاتخاذ إجراءات لإزالتها وتقويمها.
- 8- تبني نمط قيادي يسمح بالمبادرات وتقديم المرؤوسين للأفكار الإبداعية، وتبني المناسب منها في تطوير أبعاد المناخ التنظيمي.
- 9- إجراء أبحاث في المستقبل في تطوير بيئة العمل من خلال التوجهات الحديثة للموارد البشرية وممارستها المتعددة بمراعاة التغييرات البيئية والتقنية وفي مجالات عمل المؤسسات والهيئات الخدمية سواء كانت حكومية أو غير حكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- آل حارس، على سعيد محمد (2018) "واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام: دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع19، ج8: 143 - 198.
- 2- حسان، محمد عبد الله عبد المقصود (2018) "الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل"، مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة مج40، ع1: 196 - 220.
- 3- حمد، بلول، وطالب نجيب (2018)، "قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة". مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي ع46: 9 - 22.
- 4- الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد (2018)، "اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة نموذج لتحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل"، تنمية الرافدين - العراق مج 37، ع 117، 119 - 135.
- 5- السكران، ناصر محمد (2004)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 6- شابو، نسيم بوياء، بيستون نجاة علي، واري عادل حميد (2017) "المناخ التنظيمي ودوره في مهارات تفكير الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات في إقليم كردستان". زانكو - الانسانيات: جامعة صلاح الدين مج21، ع4: 99 - 129.
- 7- صبر، رنا ناصر، وجاسم، باسم عبد الحسن وعناد، نادية داخل (2013)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد/ بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، س 36، ع 97، الصفحات: 209 - 223.
- 8- عبد الرحمن، طارق عطية (2017)، "أثر الإبداع الإداري في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية والفعالية التنظيمية للوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية". الإدارة العامة (السعودية) س57، ع 3: 381 - 440.
- 9- العربي، غريب، كراس الهواري، وساردو حسان. (2018) "الاتصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين: دراسة استكشافية بمدينة وهران". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ع33: 297 - 306.
- 10- عقدي، حسن بن ظافر أحمد (2018) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان". مجلة كلية التربية: جامعة أسبوط - كلية التربية مج34، ع5: 139 - 249.
- 11- عوض، عاطف (2013)، تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، مجلة الجنان، لبنان، العدد 4، الصفحات: 135 - 164.
- 12- اللحياني، سلطان محمد (2017). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. القراءة والمعرفة. 185، 87-108.
- 13- اللوزي، موسى (2003)، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- 14- محمد، مروى (2013)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة - القدرة- التميز- فرص المشاركة باستخدام نموذج (AMO)، مجلة الدراسات المالية والمصرفية - المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية - الأردن، مجلد 21، العدد 2.
- 15- المحمداوي، رافع عبد لرضا جابر (2005)، "التغيير وأثره في المناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 16- المسدي، عادل عبد المنعم (2014)، أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، ص ص 1-42.
- 17- المشرف، مشرف عبد الله (2016)، "العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية للموارد البشرية في قطاع التعليم الجامعي، مؤتمر التنمية الادارية الواقع والطموح"، جامعة الجوف.
- 18- الملحم، إبراهيم علي محمد (2017)، "المداخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية"، مجلة النهضة - مصر مج 8، ع 2: 81 - 104.

19-منصوري، فضيلة (2017)، "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة".مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ع11، 215 - 230.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ali, A. and Ali, J. H., (2005), "The Effects of the interaction of technology, Structure and Organizational Climate on job Satisfaction", Sunway Academic Journal, No. 2, pp. 23-. 32
- 2- Angle, H.L. and Perry, J.L. (2010), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, PP.72-73.
- 3- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2011), "The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person- Organization and Person-Job Fit", International Journal of Human Resource Management, 22 (01), pp. 138-162.
- 4- Boselie, P. (2010), "High Performance Work Practices in the Health Care Sector: A Dutch Case Study .International Journal of Manpower", 31 (1), pp. 42-58.
- 5- Buciuuniene, I. and Kazlauskaite, R. (2008), The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. Engineering economics, 5 (60), pp. 78-84.
- 6- Diefenbach, T. (2009), "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic enlightenment", Public administration, 87 (4), pp. 892-909.
- 7- Douglass 'Stephen Michael (2010), Organization climate and teaching commitment 'Unpublished PHD Thesis 'University of Alabama 'Tuscan Coosa 'Alabama.
- 8- Fernandez, S. and Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", Public Administration Review, 66 (2), pp168-176.
- 9- Georgopoulos and Tannenbaum, A. S., (2005), "A study of Organizational Effectivene", American Sociological Review.
- 10-Gibson, J. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. and konopask, R. (2003), "Organizational: Behavior; Structure; Process", McGraw-Hill company, Inc., New York.
- 11-Gould-Williams, J. (2003), "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations". International Journal of Human Resource Management. 14 (1), pp. 28-54.
- 12-Gupta, Anita (2008), "Organizational Climate Study - Organizational traineeship segment mahila abhivruddhi society, Andhra Pradesh "APM", institute of rural management, anand.
- 13-Guthrie, J. P. (2001), "High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand". Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- 14-Hill W.W. and French, W.L., (2006), "Perceptions of the power of Department Chairman professors", Administrative Science Quarterly.
- 15-Innocenti, L., Pilati, M., and Peluso, A. M. (2011), "Trust as Moderator in the Relationship between HRM Practices and Employee Attitudes", Human Resource Management Journal, 21 (3), pp. 303-317.
- 16-Kotler, P. and Amstrong, G., (1995), "Principles of Marketing", United States of America, Prentice-Hall International, Inc.
- 17-Kundu, Kaushik (2007), "Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate", Vidyanagar University Journal of Commerce, Vol. 12, PP. 99-. 801

- 18-Lee, T., Wu, C., and Hong, C. (2007), "An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Organizational Citizenship Behavior in Taiwan's Facilities" *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 13, No. 3, pp. 255–269.
- 19-Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009), "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, 19 (2), PP. 64-64.
- 20-Lofquist, E, et al. (2010), "Modeling attitudes and perceptions as predictors for changing safety Margins during organizational change", *Journal of safety, science*, vol. 49, Iss. 3, PP: 531- 541
- 21-Lucu, R. and Platis, M. (2010), "Personal and organizational development in education in the context of the economical and technological changes", *Journal of procedia Social and Behavioral Sciences*, No. 2, PP. 36-46.
- 22-Mostafa, A. M. S. and Gould-Williams, J. S. (2014). "Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector .*The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-17.
- 23-Orhan C., Fatih K. and Zışan D. A. (2013), "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), pp. 314–321.
- 24-Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. and Casebeer, A. L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies*, 44 (5), pp. 687-708.
- 25-Quinn, R, and Rohrbaugh, J. (1986), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 370-373.
- 26-Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A. and Kujansivu, P. (2007), "Performance measurement systems in the Finnish public sector", *International Journal of Public Sector Management*, 20 (5), pp. 415-433.
- 27-Stoner, J. A. F. et al, (2010), "Management", New Delhi; Prentice - Hall of India.
- 28-Thomas, R, and Hardy, C. (2011), "Reframing resistance of organizational change", *Scandinavian Journal of management*, PP. 15-30.
- 29-Wei, Y., Morgan, N. A. (2004), "Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese of Firms", *the Journal Product Innovation Management*", Vol. 21, pp. 375–388.