



أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي:  
دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف

*The Impact of Internal Work Climate Diagnosis on Organizational Development: an Applied Study at Ouled Mohamed Hospital in Chlef*

معمر قوادري فضيلة\*

مخبر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

في الصناعات المحلية البديلة،

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

f.maamarkouadri@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2021/08/01

تاريخ القبول: 2021/04/24

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر تشخيص المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبيان الموزع على عينة بلغت (50) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.563) بين المناخ التنظيمي بأبعاده (القيادة، الأهداف، الحوافز، والرقابة) والتطوير التنظيمي، وكذا وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي؛ تطوير تنظيمي؛ قيادة؛ حوافز؛ تسيير الموارد البشرية، مؤسسة استشفائية.

**Abstract :**

This study aims to examine the impact of the diagnosis of the organizational climate in the organizational development of Ouled Mohamed Hospital in Chlef, it has been used package Statistical Social Sciences (SPSS) to determine the questionnaire distributed to a sample amounted to (50) factor. The study found the following results: the existence of a correlation average of (0.563) between the organizational climate dimensions (leadership, goals, incentives, control), organizational development, as well as the presence of a statistical significance effect at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the organizational climate and organizational development in the hospital of Ouled Mohamed in Chlef.

**Key Words:** Organizational climate; Organizational development; Leadership; Incentives, HRM, Medical Structure.

**JEL Classification :** M12, M14, I18.

\* مرسل المقال: معمر قوادري فضيلة (f.maamarkouadri@univ-chlef.dz)



## المقدمة:

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة؛ حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (محمد إبراهيم السكران، 2004، صفحة 17). ويساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على اشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أهمها التطوير التنظيمي.

ونظراً لما للمناخ التنظيمي من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فعلى المنظمات أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي فعال تستطيع من خلاله استثمار طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها ( بن عوض الله السواط و بن عبد الغني الطجم، 2003، صفحة 248).

الإشكالية: وعلى ضوء ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف؟

الفرضيات: لبحث الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرقابة بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة (القيادة، الحوافز، الأهداف، والرقابة) في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من تطرقه لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المؤسسة حيث يكتسي كلا المتغيرين أهمية كبيرة في أدبيات الدراسة، وكذا بالنسبة للممارسة الفعلية ضمن بيئة العمل، حيث يتأثر سلوك الأفراد بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات بيئة العمل الداخلية التي يعايشونها، والمتمثلة في المناخ



التنظيمي بخصائصه وأبعاده وفقا لمستوى ادراكهم وتصورهم بما يعكس على بلوغ المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية للوصول إلى القيام بالتغيير والتطوير المطلوب على مختلف المجالات البشرية والمادية والمالية، وبمس تطبيق التطوير العديد من المؤسسات لا سيما منها الخدمية، لذلك ارتأت الباحثة اختيار المؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف لتكون نموذجا تطبيقيا لهذه الدراسة.

**أهداف البحث:** نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- دراسة وتشخيص أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (القيادة، الأهداف، الحوافز، والرقابة) وكذا التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي من خلال استطلاع الأدبيات.
  - التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.
  - تحليل تأثير المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.
- منهج البحث وأدوات الدراسة:** تم توظيف المنهج الاستنباطي في وصف متغيرات البحث، والمنهج الاستقرائي في تحليل بيانات الاستبيان وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان بغرض تجميع البيانات الضرورية للبحث وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.

**حدود البحث:** انحصرت حدود البحث في ما يلي:

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على المؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال شهر جويلية 2020.

**تقسيمات البحث:** لمعالجة الموضوع تم اعتماد العناصر التالية:

- الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي.
- منهجية الدراسة واختبار الفرضيات.
- النتائج مع المناقشة.

## I. الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي:

سننتقل إلى التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي فيما يلي:

### 1. المناخ التنظيمي، المفهوم والأبعاد:

سنتناول بعض التعريفات للمناخ التنظيمي وأبعاده فيما يأتي:

#### 1.1. تعريف المناخ التنظيمي:

عرّف ريشرز وشنايدر Reichers and Schneider المناخ التنظيمي بأنه تصورات مشتركة للسياسات والممارسات والإجراءات والسلوكيات التي تحصل على المكافأة، والدعم وتوقعات العاملين من العمل (Schneider & Barbera, 2014, p. 318). المناخ التنظيمي هو سمة دائمة نسبيا للمؤسسة تميزها



عن غيرها من المؤسسات الأخرى: و (1) يجسد الأعضاء التصورات الجماعية حول مؤسستهم فيما يتعلق بهذه الأبعاد مثل الحكم الذاتي، الثقة التماسك، الدعم، الاعتراف، الابتكار، والنزاهة؛ (2) التي ينتجها التفاعل بين الأعضاء؛ (3) كأساس لتفسير الوضع؛ (4) فيعكس المعايير والقيم والمواقف من ثقافة المنظمة؛ (5) بمثابة مصدر للتأثير في تشكيل السلوك (Kusluvan, 2003, p. 458). يعرف كل من بريتشارد Pritchard وكراسيك Karasick المناخ التنظيمي بأنه: "صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيره من التنظيمات، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا، يدركها أفراد التنظيم، وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة (يوسف القاضي، 2015، صفحة 167).

أما بالنسبة للقيوي فإن المناخ التنظيمي هو عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية والاجتماعية والنفسية بين المؤسسة والأفراد العاملين بهدف الوصول إلى تحقيق مصلحة مشتركة وهي التميز في أداء العاملين وتحقيق التطور والابتكار والإبداع (جاسم حمود و جودة جاسم، 2012، صفحة 271). تتبنى الباحثة التعريف الأخير للقيوي لتوافقه مع أهداف الدراسة حيث تضمن فكرة أن تفاعل العاملين مع عناصر المناخ التنظيمي من شأنه أن يفضي إلى التميز والتطوير.

كما تخلص الباحثة من التعاريف الواردة أعلاه إلى تعريف شامل للمناخ التنظيمي بأنه تصور منظور من قبل العاملين في المؤسسة نتيجة معايشتهم وتفاعلهم مع عناصر بيئة العمل الداخلية من سياسات وإجراءات وسلوكيات وعوامل تنظيمية ونظام اجتماعي، أي هو تعبير عن جو العمل وهوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، والذي يؤثر على سلوك وأداء الأفراد لتحقيق أهدافها.

## 2.1. أبعاد المناخ التنظيمي:

تتجلى أهمية تشخيص المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي، من خلال أن دراسة مدى ادراك الأفراد لخصائص المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه تمكن من معرفة اتجاهاتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها سواء سلباً أو إيجاباً، مما يفيد في زيادة وتنمية فعالية وكفاءة المؤسسات، على اعتبار أن معرفة توجهات الأفراد تجاه المؤسسة هي بداية لعملية التطوير والتغيير. من ناحية أخرى، تصبو عملية تشخيص المناخ التنظيمي السائد إلى تزويد المدراء بكفاءة وفعالية كل مستوى إداري وكل وحدة إنتاج معينة، وبالتالي إعطاء مؤشرات حقيقية حول مكامن الخلل والقصور في الجانب العلائقي والمادي على حد سواء، مما يمكن المدراء من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب (عاشوري، 2016-2017، صفحة 13).

يرى كوزس وبوسنر Kauzes & Posner أن أبعاد المناخ التنظيمي تتألف من: الاتصالات، القيادة، التحفيز، الأهداف والغايات، أنظمة الرقابة واتخاذ القرار (جاسم حمود و جودة جاسم، 2012، الصفحات 271-272). وقد اعتمدت الباحثة أبعاد المناخ التنظيمي التالية:

أ. نمط القيادة المتبع وأثره في التطوير التنظيمي: من أمثلة الباحثين البارزين في مجال القيادة الباحث جيمس ماكغريغور James McGregor Burns: وقد عرّف القيادة بأنها "عملية متبادلة للتعبئة من قبل أشخاص



لديهم دوافع وقيم معينة اقتصادية وسياسية وغيرها من الموارد في سياق التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو بشكل متبادل بين القادة والأتباع" (Barling, 2014, p. 1). القيادة هي قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال التواصل المباشر وغير المباشر من أجل تحفيز الناس على الفهم بوعي، والاستعداد لمتابعة إرادة القائد (Bratton, 2020, p. 92). وتعرف القيادة بقدرة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين، هذا التأثير يعتمد على أشكال عدّة، منها الموقع الوظيفي، المعلومة، الخبرة والخصائص الشخصية، فكل شكل يترتب عليه اتباع نمط سلوكي معين في التعامل مع الأفراد، فهناك السلوك القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة، وتفويض الصلاحيات والاتصال المتبادل، فهذا النمط من الممارسات القيادية يشجع الأفراد على المشاركة وإبداء الرأي وتطوير الأداء ومن ثم تحسين جودة القرارات (حسام الدين المحتسب، 2017، الصفحات 107-108).

وأفضل نهج في عصرنا الحالي هو استخدام مزيج من أسلوب القيادة الموزع مع القيادة التحولية وتطوير الأداء مع التدريب المناسب والتعلم المستمر عن طريق تصميم وتنفيذ برامج لتنمية القدرات القيادية للموظفين في المؤسسة، وبرامج لتطوير الموظفين في المؤسسة. وتلعب القيادة دورا هاما في تطوير المؤسسة المتعلمة. وينبغي أن يكون القادة قادرين على التنبؤ بأي احتياجات للموظفين وإيجاد ثقافة عمل يمكنهم فيها التعبير عن آرائهم بشأن المؤسسة من أجل تهيئة بيئة عمل فعالة (Niphadkar, 2016).

وإن إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين. فلأسلوب الإداري المتبع الأثر الواضح على سلوك وأداء المرؤوسين. الأسلوب الديكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في بداية الأمر ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على الأداء. على النقيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز فقط على العلاقات الاجتماعية التي قد تكون على حساب العمل. لذلك القيادة المتوازنة، والتي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد، تعتبر الأسلوب القيادي الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة ( بن عوض الله السواط و بن عبد الغني الطجم، 2003، الصفحات 255-256).

**ب. المشاركة في الأهداف كمتطلب للتطوير:** لكل مؤسسة أنواع مختلفة من الأهداف تسعى لتحقيقها، والأهداف التنظيمية يمكن أن تمثل أوضاعا مطلوبة أو نتائج متوخاة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها وتحقيقها. وقد اقترح شارلز بيرو تقسيما للأهداف التنظيمية حيث قسم الأهداف التنظيمية إلى رسمية (والتي تمثل الأهداف المحددة رسميا) عند تأسيس المؤسسة ومدرجة في تقاريرها السنوية والتي يعلنها التنفيذيون الرئيسيون فيها، وأخرى تشغيلية تشتمل على المخرجات التي تسعى المؤسسة فعليا إلى تحقيقها من خلال سياسات التشغيل وأنشطتها المختلفة. وثالثة عملياتية يقصد بها أهداف الأداء والسلوك المنشود داخل المؤسسة (عبد الله القهوي، 2013، الصفحات 111-112).



والأهداف هي النتائج المحددة المتوقع تحقيقها في نهاية فترة زمنية بناء على الرؤية والتصور الذهني لدى المؤسسة والقائمين عليها والفريق الذي يسند إليه إعداد الخطة الإستراتيجية (طوقان ، 2018، صفحة 55). فالهدف هو بيان محدد يبين بالتفصيل ما تعتمده المؤسسة إنجازه على مدى فترة زمنية (Pride, Hughes, & Kappo, 2006, p. 222). وتحدد الأهداف بوضوح ما هو مطلوب لنجاح المشروع. وتستخدم الأهداف لوضع مقاييس لقياس النجاح والتقدم (Sokowski, 2015). وينبغي للإدارة أن تشرك الموظفين في عملية صنع القرار، ولا سيما القرارات المتصلة بتحديد الأهداف والتأثير عليها. وسيجعل صنع القرار القائم على المشاركة -الموظفين ملتزمين بالمؤسسة وأكثر تعاوناً أيضاً. والمشاركة تحفز الأفراد على المساهمة، وتتيح لهم الفرص لاستخدام مبادراتهم وإبداعاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فالمشاركة تستخدم قدرة جميع الأشخاص على الإبداع والتطوير. (Organisational Climate: Meaning, Characteristics and Factors). الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. كلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء ( بن عوض الله السواط و بن عبد الغني الطجم، 2003، الصفحات 255-256).

**ج. الحوافز وعلاقتها بالتنظيمي:** تعد سياسة الأجور والحوافز من أهم السياسات التي تُعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحافز لديها على الإبداع مما يدعم تطوير أداء المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها (محمود عبد الله، صفحة 137). ويشير الحافز إلى التشجيع المقدم للموظفين من أجل تحسين أدائهم أو تحقيق أهداف محددة. وهو قوة لتعزيز السلوك، وتقوية أو تحريك الميل إلى العمل الجاد (Mutuku, 2018, p. 3). وصف Robbins & Coulter روبنز وكولتر تحفيز الموظفين برغبة الموظف في بذل بعض الجهد أو العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بشرط قدرة العمل على تلبية الاحتياجات الفردية للموظف (Stacey, 20-21 juin 2019, p. 175). الحوافز هي مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية. والحافز هو مؤشر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ( الفاتح محمود المغربي، 2018، صفحة 297). الحافز هو الباعث المادي أو المعنوي الذي يبحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين (الحريري، 2018، صفحة 125). يمكن للعوامل التنظيمية أن تؤثر على السلوك البشري من خلال العمل كمحفزات، فإنها تؤثر على مستوى الدافع الفردي، وهو متغير تحفيزي يوجه السلوك البشري. وسوف يؤثر مستوى الإثارة تأثيراً مباشراً على مستوى التنشيط وبالتالي على الأداء. نظام المكافآت والعقوبات هو أيضاً عنصر هام من عناصر المناخ التنظيمي، إذا كان نظام المكافأة يرتبط مباشرة بالأداء والإنتاجية سوف يكون هناك جو من المنافسة بين الموظفين. الجميع سيتنافسون للعمل بجهد وكسب المزيد من المكافأة في شكل ترقية وارتفاع الأجور. وإذا كان توزيع المكافآت يتسم بالانحياز، فإن الموظفين ذوي الجدارة



سيثبط مهمهم. يشتمل نظام الأجور والحوافز على الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور، تبنى المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمؤسسة. على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية، حسب المستوى الوظيفي للفرد، إلا أن تبنى المؤسسة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً أكثر إيجابية ( بن عوض الله السواط و بن عبد الغني الطجم، 2003، صفحة 257).

د. الرقابة الإدارية ومساهمتها في التطوير: البروفيسور روبرت أنتوني Robert Anthony كان أول من كتب عن الرقابة الإدارية وعرفها بأنها: "عملية التأكد من أن المؤسسة تقوم بما تريد الإدارة القيام به". والرقابة التنظيمية عملية مصممة: 1- لتحفيز الناس على تحقيق الأهداف، و 2- للتأثير على احتمال أن يتصرف الناس بالطريقة المرجوة (3, p. 2018, W. Adler). حسب هارولد كونتز Harold Koontz الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لتحقيقها. تعرف الرقابة الإدارية بأنها التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواءً بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية (صالح عبد الهادي و أحمد الطراونة، 2011، صفحة 21). الرقابة الإدارية هي عملية تقوم بها الإدارة للتأثير على أعضاء آخرين في المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها وكفالة توافر الموارد واستخدامها بفعالية في تحقيق أهدافها (13-14, pp. 2005, Ghosh). ويمكن تعريف نظام الرقابة التنظيمية بأنه: مجموعة من الآليات، العمليات والتقنيات على السواء؛ المصممة لزيادة احتمال تصرف الناس بطرق تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. والهدف النهائي لنظام الرقابة ليس السيطرة على السلوك المحدد للأفراد في حد ذاته، بل التأثير على الأفراد لاتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات التي تتفق في رأيهم مع الأهداف التنظيمية (8, p. 2018, Adler).

توفر الرقابة سبلاً للتكيف مع التغير البيئي، والحد من تراكم الأخطاء، ومواجهة التعقيد التنظيمي، وتقليل التكاليف إلى أدنى حد. ويمكن أن تركز الرقابة على الموارد المالية والمادية والمعلومات والبشرية وتشمل العمليات والمستويات المالية والهيكلية والاستراتيجية (438, p. 2007, Griffin). ومن أسس الرقابة الفعالة (13-14, pp. 2005, Ghosh):

- اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه: وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي مصمماً وفقاً لاحتياجات وطبيعة الوظيفة أو النشاط موضوع الرقابة.
- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة: يجب أن يراعى في نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والإنجاز، فلا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين، وإنما اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات والبحث عن أسبابها، وتصحيحها، والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً، وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال، وتقدير المجددين منهم ومكافئتهم على ذلك.



و ترى الباحثة أن الرقابة الرسمية التي تفرضها الإدارة على مختلف مجالاتها ومواردها ضرورية لمتابعة مدى تقدم الأعمال وسير الخطط وتحقيق الأهداف، ولكن هناك نوع آخر من الرقابة لا يمكن إغفال أهميته ودوره في السير الحسن لنشاطات المؤسسة ألا هو الرقابة الذاتية، وهذا النوع خاص بالموارد البشري والذي إذا ما كان معمولا به امتد أثره الإيجابي ليدعم المجالات والموارد الأخرى في المؤسسة وينقص الضغط والمشاكل المرتبطة بالرقابة التنظيمية. يمكن أن يكون نظام الرقابة في المؤسسة جامداً أو مرناً. وسيؤدي فرض الرقابة الصارمة إلى مناخ غير شخصي أو بيروقراطي في المؤسسة. وسيكون هناك مجال أدنى للتنظيم الذاتي (Organisational Climate: Meaning, Characteristics and Factors).

تعمل الرقابة على المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية واستخدامها في برامج التطوير التنظيمي (صالح عبد الهادي و أحمد الطراونة، 2011، صفحة 24).

## 2. مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية منظمة لجمع البيانات، والتشخيص، والتخطيط للعمل والتدخل، والتقييم، وهي تهدف إلى تعزيز التطابق بين الهيكل التنظيمي والعمليات، والاستراتيجية، والأفراد، والثقافة؛ وتطوير حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، وتطوير قدرة المؤسسة على تجديد الذات (G. Cummings & G. Worley, 2009, p. 2). عرّف فرينش وبييل W. French & W. Bell التطوير التنظيمي بأنه: "جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد لعملياتها من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي" (بن عبد الغني الطجم، 2009، صفحة 61).

التطوير التنظيمي هو مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المؤسسة وأدائها، والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل. والتطوير التنظيمي هو عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية (معمر قوادري، 2020، صفحة 295). يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المؤسسة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.

## II. منهجية الدراسة:

### 1. أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبيان في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد عينة الدراسة. تكوّن الاستبيان من قسمين؛ ضمّ القسم الأول أسئلة حول المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) متمثلة في الفقرات من (1-20)، والقسم الثاني تضم: أسئلة حول المتغير التابع (التطوير التنظيمي) متمثلة في الفقرات من (21-40)، وتم استخدام مقياس لكارتر الخماسي ذو الخمس استجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.





## 2. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بولاية الشلف البالغ عددهم 365 موظف، حيث تم توزيع (60) استمارة كعينة قصدية غير احتمالية، وتم استرجاع (50) منها صالحة للتحليل بمعدل رد قدره (83,33%) وهي تمثل عينة الدراسة.

## 3. الأساليب الإحصائية:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) رقم 20 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للاستبيان، إذ تمثلت أدوات التحليل المستخدمة في: (اختبار التباين الأحادي (One way Anova)، معامل ارتباط بيرسون (R)، اختبار (F)، معامل التحديد (R<sup>2</sup>)).

## 4. قياس ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach):

### الجدول 01: "قياس ثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)"

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)
القيادة	5	0,725
الحوافز	5	0,646
الأهداف	5	0,670
الرقابة	5	0,670
إجمالي المناخ التنظيمي	20	0,823
إجمالي التطوير التنظيمي	19	0,825

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج spss

تظهر النتائج الواردة في الجدول (01) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (القيادة، الحوافز، الأهداف، الرقابة) بلغت على التوالي (0,725، 0,646، 0,670، 0,670) وقدر إجمالي معامل الثبات للمناخ التنظيمي (0,823)، في حين بلغ إجمالي معامل الثبات للتطوير التنظيمي (0,825) وهي قيم تؤكد ثبات متغيرات الدراسة، مما يدل على وجود اتساق وترايط بين فقرات الاستبيان.

## 5. عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار فرضيات العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين Anova ومعامل ارتباط بيرسون (R)، واختبار (F)؛ على النحو التالي:

أ. اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة: تم اختبار فرضيات العلاقة من خلال استخدام تحليل التباين Anova ومعامل ارتباط بيرسون (R) على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$ .



## الجدول 02: "قياس علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة"

أبعاد المناخ التنظيمي	معامل الارتباط مع التطوير التنظيمي	الدلالة الإحصائية	النتيجة	درجة الارتباط
القيادة	0.433*	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيفة
الحوافز	0.506**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسطة
الأهداف	0.498**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيفة
الرقابة	0.613**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسطة
المناخ التنظيمي	0.563**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (02) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من بُعدي (القيادة والأهداف) والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط متوسطة بين كل من بُعدي (الحوافز والرقابة) والتطوير التنظيمي، أما بالنسبة لمتغيري الدراسة الرئيسيين فتم إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,563) عند مستوى معنوية  $(\alpha) \geq 0,05$  وهي علاقة ارتباط طردية.

ب. قياس الأثر بين متغيرات الدراسة (تحليل الانحدار الخطي البسيط): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة (القيادة، الحوافز، الأهداف، والرقابة) في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عند مستوى معنوية  $(\alpha) \geq 0,05$ . و لقياس أثر المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل التحديد لقياس مقدار هذا الأثر. ولاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو المعادلة  $Y=a+bX$  تم استعمال اختبار (F) وذلك للتأكد من ثبوت صحة الفرضية بوجود أثر بين متغيرات الدراسة. سيتم في البداية اختبار وجود الأثر بشكل كلي بين المناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي، من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي جاءت نتائجه في الجدول (03).

## الجدول 03: "نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي"

Sig	قيمة t	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	المناخ التنظيمي		المستقل التابع
				b	الثابت a	
0.000	4,720	0,563	0,078	0.604	1.225	التطوير التنظيمي
0.563						قيمة معامل الارتباط R
0.317						قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>
درجات الحرية (48,1)				قيمة F الجدولية (4,04)		قيمة F المحسوبة 22,281

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج spss



يشير الجدول (03) أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (22,281) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4,04) ومستوى دلالة الاختبار (0) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ( $b=0.604$ )، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في المناخ التنظيمي يؤثر بمقدار (0.604) في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية. وهذا ما يعنى ثبوت معنوية أتمودج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي. بحيث بلغ معامل التحديد (0.317) وهو ما يعنى أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (31,7%) من التغيرات التي تطرأ على التطوير التنظيمي. أما النسبة المتبقية والبالغة (68,3%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلية في أتمودج الانحدار.

ومما سبق يكون أتمودج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي على الشكل التالي: المناخ التنظيمي =  $0.604 + 1.225$  (التطوير التنظيمي)

سيتم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي كما يلي:

#### الجدول 04: "تحليل الانحدار المتعدد"

المستقل التابع	b	الخطأ المعياري	قيمة Bêta	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة	-0,030	093,0	-049,0	-0,322	0,749
الحوافز	0,163	097,0	243,0	1,676	0,101
الأهداف	0,210	210,0	246,0	2,018	0,050
الرقابة	0,431	0,431	0,424	3,424	0,003
معامل الارتباط R	0,696				
معامل التحديد R2	0,484				
قيمة F المحسوبة	10,545				
درجات الحرية (4، 45)		قيمة F الجدولية (2,58)		مستوى المعنوية 5%	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول (04) أن (الأهداف والرقابة) لها تأثير في التطوير التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية لها ( $0,050$ ،  $0,003$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) فهي دالة إحصائيا، بينما بلغ مستوى الدلالة لبعدي (القيادة والحوافز) على التوالي ( $0,749$ ،  $0,101$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) فهي غير دالة إحصائيا، وبلغ معامل التحديد  $R2 = 0,484$  وهو ما يعنى أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) يفسر (48,4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وبلغت قيمة F المحسوبة ( $F=10,545$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,58)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 \geq \alpha$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده الفرعية الأهداف والرقابة في التطوير التنظيمي وفق المعادلة التالية:

$$Y = 0,703 + 0,0210X3 + 0,431X4$$



## المناخ التنظيمي = 0,703 + 0,210 الأهداف + 0,431 الرقابة

### الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص عناصر المناخ التنظيمي وتأثيرها على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف.

تمثلت النتائج التي تمخضت عنها الدراسة في الآتي:

- المناخ التنظيمي هو مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المؤسسة والتي تؤثر على العاملين، ويشمل مجموعة من العوامل التي تتعلق بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل، الحوافر، ونظم العمل، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة.

- تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها؛ حيث توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (0.563)، ويعود هذا إلى أسلوب القيادة المركزي المتبع في المؤسسة الذي يعرف ضعفا وتأخرا في تطبيق التطوير اللازم خاصة في مجال تحسين الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف لبرامج التطوير، ونقص الحوافر المادية والمعنوية لتحريك دوافع العاملين للمساهمة في التجديد والإبداع، مع عدم وجود رقابة كافية لمتابعة الخطط والأهداف المسطرة وتقييم الأداء لكشف الانحرافات لتصحيحها في وقتها.

- تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$ .

### التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة التشخيص والتحليل المستمر لبيئة العمل الداخلية بكل أبعادها.
- تفعيل نمط القيادة الديمقراطية، والقيادة التحويلية لضمان إيجاد مناخ تنظيمي صحي وفعال يتيح مشاركة جميع فئات العاملين في التطوير.
- تأهيل القادة في المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتهم باستمرار.
- توظيف واختيار أصحاب الكفاءات في المناصب القيادية.
- اشراك العاملين في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من معارفهم الكامنة وتوظيفها لتطوير المؤسسة.
- اعلام العاملين بكل ما يسطر من أهداف ضمن خطط المؤسسة تجنباً لمشكل مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي.



- تمكين العاملين من المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم.
- العمل على إدارة المعرفة المتوفرة لدى كفاءات المؤسسة لا سيما منها المعارف الضمنية والقدرات الكامنة التي لم توظف بعد في العمل، وذلك بإتاحة الفرصة للمشاركة والمبادرة.
- إعادة النظر في نظام التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة والعمل على تنويع الحوافز الممنوحة للعاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، فضلا عن ربطها بالأداء الحقيقي ومنحها على أساس الكفاءة والجدارة وليس على أساس الأقدمية فحسب.

### الملحق 01: استمارة الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>القيادة:</b>					
					أثق في رئيسي في العمل
					أتمتع بالحرية في مناقشة الرؤساء في العمل
					يتم الاستفادة من أفكار واقتراحات المرؤوسين في العمل بطريقة بناءة
					يعطي الرئيس المباشر العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
					يقوم الرئيس المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للمرؤوسين
<b>الحوافز:</b>					
					تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في العمل
					يتم منح المكافآت المادية للعاملين المتميزين في الأداء
					يتم تقديم الحوافز المعنوية التشجيعية للعاملين المتميزين في الأداء مثل (المدح والتقدير، شهادات وأوسمة...)
					يتم تطبيق الإجراءات العقابية على العاملين المستحقين
					يتميز نظام الحوافز والمكافآت في مؤسستي بالعدالة
<b>الأهداف:</b>					
					يتم تعريف العاملين بالأهداف التنظيمية عن طريق إصدار الأوامر
					يتم تحديد الأهداف بعد مناقشة الأوامر مع العاملين
					توجد معارضة من العاملين للأهداف التي تضعها المؤسسة
					تتميز أهداف التطوير التنظيمي بالوضوح وقابليتها للتنفيذ
					هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين والجماعات فيها



الرقابة:				
				تتمركز وظيفة التقييم والرقابة في الأعلى
				يوجد تفويض لوظيفة التقييم والرقابة
				يوجد تنظيم غير رسمي يعارض التنظيم الرسمي في المؤسسة
				تستخدم نتائج عملية التقييم والرقابة في التوجيه الذاتي للعاملين
				تركز الرقابة على جانب العقوبة أكثر من التركيز على جانب المكافأة
التطوير التنظيمي:				
				تقوم المؤسسة بتشخيص بيئتها قبل البدء في برنامج التطوير
				تقوم المؤسسة ببعض التعديلات (التحسينات) استعدادا للتطوير
				تمتلك المؤسسة القدرة على التأقلم والتجديد
				تقوم المؤسسة بتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع التطورات في البيئة
				تحمم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمل
				تحمم المؤسسة بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية للقيام بالتطوير
				تعتمد المؤسسة على الكفاءات لإجراء التطوير
				يتم تدريب العاملين لمواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسة
				توفر المؤسسة للعامل فرص النمو وتطوير قدراته
				تقوم المؤسسة بتفويض وتمكين العاملين لتحمل المسؤولية
				لدى العمال الرغبة في إظهار قدراتهم وطاقتهم الكامنة
				لدى المؤسسة نظام معلومات فعال لتبادل المعلومات وللتنغذية الراجعة
				يتم اتخاذ القرارات وفق سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة (اشراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات)
				نظام الاتصالات في المؤسسة يدعم التطوير
				يتم اعتماد الرقابة لدعم التطوير في المؤسسة
				تعمل الإدارة على تقليل الصراع بين الأفراد والمجموعات
				تعمل المؤسسة على حل مشاكلها باستمرار
				تمنح المؤسسة المكافآت لتطوير قدرات العاملين
				تقوم المؤسسة بالتطوير لبناء علاقات تقوم على المصارحة (المكاشفة) والمشاركة



## قائمة المراجع:

- إبراهيم عاشوري. (المناهج التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، 2016-2017). أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير.
- توفيق صالح عبد الهادي، و حسين أحمد الطراونة. (2011). الرقابة الإدارية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سلام جاسم حمود، و ماجد جودة جاسم. (2012). أثر عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المثني 9. (جامعة كربلاء، المحرر) المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8(31)، 269-28.
- طلق بن عوض الله السواط، و عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2003). السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات. جدة، المملكة السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عامر طوقان . (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. عمان، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات (الإصدار 5). جدة، المملكة السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عمر محمود عبد الله. (بلا تاريخ). أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على ادراك العملاء لجودة الخدمة الصحية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. القاهرة، مصر، كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.
- فاروق عبده فليه، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- فضيلة معمّر قوادري. (2020). تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة. (مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المحرر) 6(3).
- كينة حسام الدين المحتسب. (كانون الثاني، 2017). واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين. (مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المحرر) 2(7).
- ليث عبد الله القهوي. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح محمود المغربي. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.



- الحريري، ر. (2018). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد إبراهيم السكران، ن. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير علوم إدارية. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. New York: Oxford University Press.
- G. Cummings, T., & G. Worley, C. (2009). *Organization Development and Change* (éd. 9). USA: International Student Edition, Cengage Learning.
- Kusluvan, S. (2003). *Salih Kusluvan Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Nova Publishers.
- Niphadkar, C. (2016). *Chaitanya Niphadkar, Building Organizational Leadership: Leadership through Learning and Effective Organizational Development Interventions* Notion Press, 2016. Notion Press.
- Stacey, A. (20-21 juin 2019). *ECRM 2019 18th European Conference on Research Methods in Business and Management*. Academic Conferences and publishing limited. Wits Business School, Johannesburg, South Africa.
- W. Adler , R. (2018). *Strategic Performance Management: Accounting For Organizational Control*. Strategic Performance Management: Accounting For Organizational Control: Taylor & Francis.
- Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. London: Sage.
- Ghosh, N. (2005). *Management Control Systems*. Phi Learning Pvt. Ltd.
- Griffin, R. (2007). *Fundamentals Of Management*: Cengage Learning.
- Mutuku, C. (2018). *The Magic of Motivation in Business Organizations*.
- *Organisational Climate: Meaning, Characteristics and Factors*. (s.d.). Consulté le 08 14, 2020, sur <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/organisational-climate-meaning-characteristics-and-factors/53226>.
- Pride, W., Hughes, R., & Kappo, J. (2006). *William Pride, Robert Hughes, Jack Kapoo, Business Looseleaf Version, 9 Ed, Cengage Learning, 27 Déc. 2006* (éd. 9). CENGAGE LEARNING.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. (O. U. Press, Éd.) New York: Oxford library of psychology.
- Sokowski, D. (2015). *Mastering Project Management Integration and Scope: A Framework for Strategizing and Defining Project Objectives and Deliverables*. New Jersey: Pearson FT Press.