

المناخ التنظيمي وأثره في أداء العاملين

(دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد – فرع الزاوية)

محمد عبدالسلام كرش

الملخص:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :اعطاء فكرة على مدى تأثير المناخ التنظيمي على العنصر البشري، والتعرف على اثر الاطار العلمي الموضوعي المناخ التنظيمي و أداء العاملين، اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، كانت الدراسة على تحليل المناخ التنظيمي ومدى تأثيره في أداء العاملين بالشركة قيد الدراسة، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالشركة محل الدراسة قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة منها مقاييس النزعة المركزية، و قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة منها مقاييس النزعة المركزية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. المناخ الوظيفي له تأثير قوي على أداء العاملين ($\beta = 0.65$) ويعكس علاقة إيجابية قوية ($r = 0.71$).
2. المناخ الوظيفي الجيد يعزز من أداء العاملين بشكل ملحوظ، مما يشير إلى أهمية تحسين بيئة العمل لدعم الإنتاجية.
3. أداء العاملين يؤثر على المناخ الوظيفي، ولكن التأثير أقل قوة ($\beta = 0.40$) وعلاقة معتدلة ($r = 0.55$).

Abstract:

This study seeks to achieve the following objectives: providing an overview of the extent to which the organizational climate impacts the human element, and identifying the effect of the objective scientific

framework of organizational climate on employees' performance. The study employed a descriptive-analytical methodology, focusing on analyzing the organizational climate and the extent of its impact on employees' performance within the company under investigation. A simple random sample was drawn from employees at all administrative levels in the company. Several statistical methods were used to analyze the data collected through the questionnaire, including measures of central tendency.

The study reached a number of key findings, the most important of which are:

1. The work climate (organizational climate) has a strong effect on employees' performance ($\beta = 0.65$), reflecting a strong positive relationship ($r = 0.71$).
2. A favorable work climate significantly boosts employees' performance, indicating the importance of improving the work environment to support productivity.
3. Employees' performance also affects the work climate, but the impact is less strong ($\beta = 0.40$) with a moderate relationship ($r = 0.55$).

1.1 مقدمة:

يلعب المناخ التنظيمي دورًا محوريًا في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. يشمل هذا المناخ مجموعة من الخصائص مثل الحوافز والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ونمط القيادة، التي تتفاعل لتشكل إنجازات الموظفين وتؤثر في كيفية أدائهم لمهامهم اليومية. فالحوافز تعمل على تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت تشجعهم على تحقيق أداء أعلى، بينما تسهم التكنولوجيا في تسريع العمليات وتحسين الكفاءة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر أداء العاملين في أي مؤسسة من أهم العوامل الخاصة بفاعلية الشركة وشغلها الشاغل ومتغير تابع تستهدفه في جميع استراتيجياتها من أجل النمو والاستمرار حيث أن أي تدني أو قصور في مستوى أداء العاملين ينعكس سلباً على أداء الشركة ككل ، إذ لا يمكن تحسين مستوى أداء العاملين بالشكل المطلوب في أي مؤسسة بدون تبني نمط قيادي يتضمن التأثير والسلوك القوية والإقناع والتفاعل بين الافراد العاملين بغية توحيد الجهود لتحقيق حاجات ورغبات العاملين من جهة وانجاز الأهداف الوظيفية من جهة أخرى ، الأمر الذي يخلق تحدياً كبيراً امام القيادات بمختلف أنماطها لتوجيه الجهود نحو تحسين مستوى أداء العاملين .

ومن خلال زيارة الباحث لشركة المدار الجديد واجراء مقابلة مع بعض المسؤولين في مختلف الادارات لاحظ الباحث وجود قصور في اداء العاملين في الشركة محل الدراسة وجب من خلالها دراسة الانماط القيادية السائدة في الشركة كونها أحد العوامل المؤثرة في اداء العاملين داخل الشركة.

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على اداء العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات - الزاوية

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي كالتالي:

1. ما هو أثر الحوافز على اداء العاملين في الشركة محل الدراسة؟
 2. ما هو أثر التكنولوجيا على اداء العاملين في الشركة محل الدراسة ؟
- 1.4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1. اعطاء فكرة على مدى تأثير المناخ التنظيمي على العنصر البشري .
2. التعرف على اثر الاطار العلمي الموضوعي للمناخ التنظيمي و اداء العاملين .
3. تحديد الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في رفع معنويات العاملين واداءهم الوظيفي

4. التعرف على اهم الطرق لقياس مستوى اداء العاملين .

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة بالنسبة للباحث: تسهم هذه الدراسة في تمكين الباحث من:

1. اكتساب المهارات والأساليب اللازمة لفهم تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين.
2. تطوير مهاراته الفكرية والفنية والإنسانية والنفسية والسلوكية، مما يعزز كفاءته وإبداعه
- أهمية الدراسة بالنسبة للشركة: توفر الدراسة فوائد متعددة شركة المدار الجديد، منها:
1. الكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين.

2. تحديد المبدعين وأصحاب المهارات والقدرات في هذا السياق.

3. إضافة قيمة اقتصادية من خلال تحسين أداء الشركة.

أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع:

1. تحسين الأداء المؤسسي، من خلال فهم تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين..
2. توجيه السياسات العامة، مما يسهم في تطوير بيئة عمل جيدة وتحسين ظروف الموظفين.
3. تعزيز الاستقرار الاقتصادي، من خلال زيادة الإنتاجية ودعم قدرة المؤسسات على المنافسة.

1.5 فرضيات الدراسة:

1.6 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في اداء العاملين بالشركة قيد الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

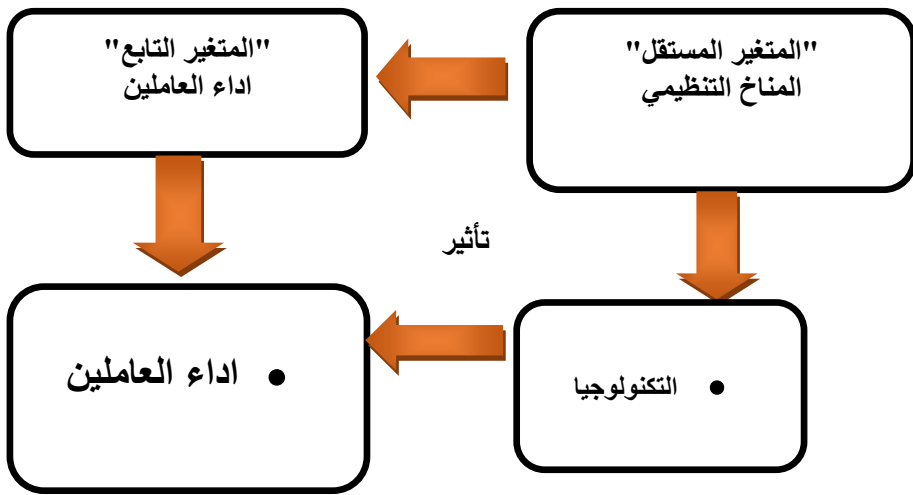
1.7 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في اداء العاملين بالشركة قيد الدراسة.

1.8 متغيرات الدراسة:

2. المتغير المستقل: وهو "المناخ التنظيمي" ويدرس من خلال الابعاد التالية (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، التكنولوجيا ، نمط القيادة)

3. المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتبع المتغير المستقل ويتأثر بنتائجه ويتمثل في "اداء العاملين"

- أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحث

1.7 منهج الدراسة:

1.1.7 اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة هذا المنهج لطبيعة وأهداف الدراسة حيث يتم فيها معرفة مدى وجود تأثير أو اثر للمناخ التنظيمي في اداء العاملين، وذلك من خلال الاستبانة تم تصميمها لهذا الغرض.

1.8 حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة والتي تتمثل في :

1.1.8 حدود الموضوع:

كانت الدراسة على تحليل المناخ التنظيمي ومدى تأثيره في في أداء العاملين بالشركة قيد الدراسة.

1.2.8 الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركة المدار الجديد للاتصالات فرع الزاوية.

1.3.8 الحدود الزمنية:

تمثلت حدود الدراسة الزمنية على الفترة الزمنية التي تتم فيها تجميع البيانات والمعلومات الخاصة محل الدراسة خلال الفترة (2025) م.

1.9 بيئة ومجتمع الدراسة:

1.1.9 بيئة الدراسة:

تمثلت بيئة الدراسة في شركة المدار الجديد للاتصالات فرع الزاوية.

1.2.9 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والإداريين والرؤساء بشركة المدار الجديد للاتصالات فرع (الزاوية).

1.3.9 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالشركة محل الدراسة.

1.10 مصادر جمع البيانات:

في ضوء مشكلة الدراسة والفرضيات المذكورة قد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات وهي

1.1.10 المصادر الأولية:

تم تصميم أداة لجمع البيانات والتي تتمثل في (الاستبانة) لمساعدة الباحث في جمع البيانات ويتم ذلك بعد تحكيمها من الأساتذة المختصين في نفس المجال وإبداء بعض الآراء والملاحظات حولها.

1.2.10 المصادر الثانوية:

تم فيها جمع البيانات من الكتب والدوريات والمجلات والمقالات والبحوث العلمية بالإضافة للتقارير والنشرات التي تنشرها الشركة من حين لآخر.

1.3.10 أداة تحليل البيانات:

قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة منها مقاييس النزعة المركزية.

1.11 مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. **المناخ التنظيمي:** هو تلك الخصائص التي يدركها العاملون على انها مرتبطة او مميزة لسنة العمل الداخلية لتنظيم و التي تحقق كنتيجة لسياسيات و انظمة العمل الممتعة في المنظمة ، و يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي (الشرسني ، 198)
2. **المنظمة:** وهي وحدة اجتماعية متكاملة بها عدد من الأفراد ومتاح لها قدر من الموارد ويتم من خلالها تنسيق العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة
3. **الاداء :** هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل المكلف به.

12 الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي بصفة عامة الرضا الوظيفي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالمناخ حيث أن نجاح المدير يتوقف على استخدامه للبيئة المناسبة والمؤثرة على العاملين تحت إشرافه لانجاز العمل ورضا العاملين.

ويكون الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في استقرار المنظمة والعاملين بها فقد اهتم به عدد من المفكرين والباحثين وتنوعت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من أهمية الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي إلا أنه لم يلق الاهتمام الكامل من الدراسات في مجتمعنا(البيبا).

ومن هذه الدراسات الاتية:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة العزابي(2016) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. دراسة ميدانية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزاوية، رسالة غير منشورة

وتهدف الدراسة إلى الموصفات والأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارات الأقسام العلمية. والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية وكذلك اثر الاختلافات الشخصية الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية في رضاهم الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى:

1. ان هناك ارتفاع في مستوى المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية حيث لوحظ:
 2. ارتفاع في مستوى بعض العلاقة مع الطلاب.
 3. ارتفاع في مستوى بعض تقييم الأداء.
- وهناك لوحظ أيضا في مستوى الرضا الوظيفي الآتي:
1. هناك انخفاض في مستوى بعض الترقيات الوظيفية والأكاديمية.
 2. هناك انخفاض في مستوى الاستقرار والمستقبل الوظيفي.
 3. هناك انخفاض مستوى بعض الحوافز

2 الدراسات العربية:.

1. دراسة خويلدي (2016) بعنوان أثر الانماط القيادية للمقاول على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق ، الجزائر .

وهدف الدراسة الى معرفة أثر الانماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في الشركة وقد توصلت الدراسة الى النتائج اهمها :وجود علاقة طردية بين الانماط القيادية ومستوى أداء العاملين ويوجد ارتباط بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين يعزى لمبدأ اشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات و لا يوجد ارتباط بين كلاً من النمط الديكتاتوري ، الحر ، التحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول في الشركة لهذه الانماط .

2. دراسة محمد (2016) بعنوان أثر أنماط القيادة الادارية على أداء العاملين ، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي ، فرع نيالا ،السودان .

هدفت الدراسة الى بيان أثر أنماط القيادة الادارية في تحسين أداء العاملين كذلك التعرف على أثر أنماط القيادة الادارية في تحديد الكفاءات أيضا التعرف على أثر أنماط القيادة الادارية في خلق ادارة المعرفة وكذلك التعرف على أثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين أثر المؤهلات العلمية للقيادة الادارية في تحسين أداء العاملين .

وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها أن هناك علاقة بين الخصائص الشخصية للقيادة الادارية وتحسين أداء العاملين ، وان امتلاك القائد الإداري لمهارات التأثير في الآخرين إمامه بأنظمة وقوانين ولوائح العمل يؤدي إلى زيادة إنتاجية أداء العاملين .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وتتمثل في الآتي:

1. الإمام ببعض المصادر التي تسهل بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.
3. الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها وأفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراستهم وإضافة معلومات قيمة في هذا الشأن.
4. التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة فيما يسهل اختيار انسب الوسائل الإحصائية للبحث العلمي.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- التركيز على المناخ التنظيمي: تشترك جميع الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، في التركيز على مفهوم المناخ التنظيمي كعامل رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- المنهج الوصفي والتحليلي: اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والتحليلي، مما يشير إلى توجه مشترك نحو فهم الظواهر المدروسة بشكل شامل.

- أهمية الأبعاد المدروسة: الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي التي تناولتها الدراسة الحالية، مثل الحوافز والعلاقة بين الإدارة والموظفين، تتماشى مع الأبعاد التي تم تناولها في الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- بيئة الدراسة: بينما تتعلق العديد من الدراسات السابقة بقطاعات متنوعة كالتعليم العالي والصناعة، تركز الدراسة الحالية على بيئة الشركة، مما يوفر سياقًا مختلفًا.
- الفترة الزمنية: تُجرى الدراسة الحالية في الفترة من 2024 إلى 2025، مما يجعلها الأحدث مقارنة بالدراسات السابقة التي تم تنفيذها في سنوات سابقة.
- مجتمع الدراسة: تركز الدراسة الحالية على العاملين في شركة المدار ، بينما تناولت الدراسات السابقة مجتمعات متنوعة مثل موظفي الجامعات أو العمال في الشركات.
- الأدوات المستخدمة: تستخدم الدراسة الحالية مزيجًا من الاستبيانات والمقابلات الشخصية، مما يوفر عمقًا إضافيًا في تحليل البيانات مقارنة بالدراسات السابقة التي قد تستخدم أدوات محددة مثل الاستبيانات فقط.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- الفجوة الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على تأثير المناخ التنظيمي ، مما يوفر افاق جديدة حول كيفية تأثير هذا المناخ على رضا العاملين وأدائهم، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- الفجوة الزمنية: تُجرى الدراسة في الفترة من 2024 إلى 2025، مما يجعلها أحدث من الدراسات السابقة، ويسمح بالتحليل في ضوء التغيرات الحديثة في ممارسات العمل وأسلوب الإدارة.
- الفجوة المكانية: تركز الدراسة على شركة المدار الجديد في فرع الزاوية، مما يقدم بيانات خاصة بالمجال المحلي. هذه الجوانب المكانية لم تُدرس بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، مما يعزز الفهم للمناخ التنظيمي في بيئات شركة المدار الجديد.

- الفجوة البحثية: تسهم الدراسة في توسيع نطاق فهم المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، مع التركيز على أبعاد جديدة مثل "الحوافز" و"نمط القيادة"، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لإدارة الشركة لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين موضوع المناخ التنظيمية بالدراسات النظرية والميدانية سواء في القطاع العام أو قطاع الأعمال، وقد عرضت هذه الدراسات عدداً من المفاهيم للمناخ التنظيمي في ضوء رؤية الباحثين ومجال تخصصاتهم.

فمنهم من يرى أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه يمثل المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل التي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. (الغمري، 1985م: 26)

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه " البيئة الإنسانية التي من خلالها يعمل الأفراد، وقد يكون هذا المناخ على المستوى الجزئي كان يكون لكل قسم أو إدارة مناخ مميز أو قد يعبر عن المنظمة كوحدة متكاملة ".

ولذا فإن المناخ التنظيمي بعد الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يدركها ويفسرها ويحللها العاملون فيها، التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم ومن ثم على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

مفهوم المناخ التنظيمي:

طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

وعرف فليز وابلسون المناخ التنظيمي على أنه "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة"، كما عرفه فورهند وجلمر بأنه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها

عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها" . (الحموري الصمري 2013:140)

أنواع المناخ التنظيمي:

هناك أربعة أنواع مختلفة للمناخ التنظيمي أتت نتيجة ثقافة الشركة نفسها، وهم:

1. المناخ الموجه نحو الأشخاص **People Oriented Climate** :ينتج هذا النوع من المناخ التنظيمي من ثقافة الشركة التي تشمل مجموعة أساسية من القيم المتعلقة بالرضا الوظيفي للموظفين وتهتم بأدائهم ونتائج العمل النهائية.
2. المناخ الموجه نحو القواعد **Rule Oriented Climate** : ينتج هذا النوع من ثقافة الشركات التي توفر العديد من المزايا والفوائد لموظفيها وتولي اهتماما كبيرا بالتفاصيل.
3. المناخ الموجه نحو الابتكار **Innovation Oriented Climate** : تؤدي الثقافة التي تعتمد على التفكير الإبداعي لتقديم طرق وحلول مبتكرة إلى مناخ موجه نحو الابتكار.
4. المناخ الموجه نحو النتائج **Result Oriented Climate** : يأتي هذا المناخ من ثقافة الشركة التي تضع كل جهدها لإتمام العمل على أكمل وجه من أجل تحقيق أفضل.

أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمستويات بين العاملين.

دور هام في عملية التطور التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة , كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل.

للمناخ التنظيمي دور محوري في توفير بيئة مناسبة للأفراد، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطوير للعاملين، وأساليب العمل قد لا يكتب فيها النجاح إذ ما تمت في بيئة عمل محيطية ومناخ تنظيمي سلبي من جهة نظرا للعاملين،

لذا فانه من أهمية أن ينظر أو يتحسن المناخ التنظيمي قبل وبعد يمثل هذه التغيرات والتحديثات.

إن تحديد المناخ السائد في الشركة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل الشركة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

نمط الاتصالات

تعمل الاتصالات الجيدة على تسهيل عملية إصدار التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين بالطريقة التي تلقى التفهم والقبول منهم، وتسهم في فتح المجال للجميع في المناقشة والتحاور حول مختلف المواضيع والمسائل الهامة المتعلقة بتنفيذ أعمالهم، وتساعد الاتصالات الفعالة في تعريف المرؤوسين على كافة المعلومات المتعلقة بأعمالهم وتبين حدود السلطة والمسؤولية ونمط الاتصال المسموح لكل وظيفة داخل المنظمة، وتفيد في عملية التوجيه والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، وتهدف أيضا إلى إحداث التأثيرات الإيجابية في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. (طلمية ، الساعد - 2020 : 75)

المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ وصنع القرار من العمليات الإدارية المستمرة على كافة المستويات الإدارية فلا يمكن القيام بأي نشاط داخل المنظمة دون تفكير وتأخذ القرار المناسب، لذلك تميل أغلب المنظمات الى التشارك في عملية اتخاذ القرارات من أجل الوصول الى القرار أكثر فعالية لحل مشاكل المنظمة لتحقيق تطلعاتها وأهدافها وأهداف العاملين بها.

التكنولوجيا

ان التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الابداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل، وهي اذ ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد، تسهم في إيجاد وتحديد شبكات

الاتصال بما يحقق تلاحم و انسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية . (الطيب - 2008 : 39)

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار، حيث يرى تشرنجتون بعض العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي:

أولاً: العوامل التنظيمية :

1. القيم الإدارية: تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم قد تؤدي القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات،.

2. نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.

3. حجم المنظمة : تختلف المنظمات في بعض الصفات كالحجم ودرجة التعقد، في المنظمات الكبيرة.

4. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي الى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل أن عمله ليس ذات أهمية.

5. الهيكل التنظيمي للمنظمة: يتيح الهيكل التنظيمي المرن للعاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روح المعنوية لديهم، (إيهاب محمود عايش الطيب مرجع سابق ذكره، ص 16)

ثانياً: العوامل النفسية

1. الضيق والقلق: إن ترجمة الأحاسيس الداخلية التابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به أو الجماعة التي يتصل بها، تولد لديه الضيق والقلق.

2. الصراع النفسي : إن الصراع النفسي صنف لها محوران فهي تتبع من الماضي و تؤثر في المستقبل و يحدث الصراع على جميع مستويات الشخصية وفي كل الدرجات في سلم أهمية المورد البشري.

3. الولاء والانتماء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهو يدفع المورد البشري للعمل دون ضغط مما يدفعه إلى أداء عمله بالمنظمة إحساساً منه أن العمل بها ارتباطاً بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها. (العيفة ، 2018 ، ص 68)

ثالثاً: عوامل شخصية

تؤثر الخصائص الشخصية للمورد البشري كالجنس، المستوى التعليمي، والخبرة على كفاءة الأداء والمناخ التنظيمي. تشمل هذه العوامل قدرات الفرد التي تؤثر على إنتاجيته، تناقض القيم التي تسبب قلقاً وانخفاض الإنتاجية، ودرجة المخاطرة التي تعزز الإنجاز عند الاعتدال وتشطبه عند التحفظ أو العشوائية. كما تسهم سمات أعضاء التنظيم كالعمر والمستوى التعليمي في تشكيل المناخ التنظيمي وطبيعته، حيث يكون أكثر تحفيزاً في بيئات الشباب المتعلمين والطموحين.

رابعاً: العوامل البيئية

تلعب البيئة الاقتصادية دوراً مهماً في تحديد المناخ التنظيمي، حيث يشيع القلق في فترات الكساد أو التحولات مثل الخصخصة. أما البيئة الثقافية فتؤثر عبر قيم ومعتقدات الموارد البشرية التي تشكل إدراكهم للمنظمة. كما تترك البيئة الاجتماعية أثراً كبيراً على كفاءة الإدارة من خلال العلاقات، الدوافع، وأسلوب التفكير. أخيراً، تؤثر البيئة التكنولوجية على الإبداع والتواصل، حيث تعزز التكنولوجيا المتطورة المناخ الإيجابي والمسؤولية، بينما تسهم التكنولوجيا الجامدة في مناخ سلبي. (العيفة محمد، مرجع سابق ذكره، 70).

أهمية المناخ التنظيمي :

أهمية معرفة المناخ التنظيمي تكمن في مساعدة الإدارة على فهم خصائص المنظمة وتقييمها، وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى. يسهم في تحفيز العاملين لتحقيق

التكامل بين أهداف المنظمة وطموحاتهم، مما يعزز الرضا الوظيفي. يساعد أيضاً في تشخيص الصراعات وتسهيل السيطرة عليها. المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الفردي والجماعي من خلال خلق بيئة مستقرة تميزها روح التعاون والإبداع، مما يدعم الولاء والالتزام. كما يرتبط بجودة العمل والرضا المهني، حيث أن بيئة العمل الإيجابية تزيد من الإنتاجية وتقلل من التغيب والتسبب. أخيراً، يُمكن المناخ التنظيمي الإدارة من التنبؤ بالسلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف بكفاءة.

أداء العاملين

يعد الأداء أمراً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علم الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه. (الغالي . صبحي ، 2007: 476)

2.2.2. مفهوم الاداء :

لقد تعددت مفاهيم الاداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ، ولم يستطع علماء الادارة الوصول الى مفهوم دقيق و شامل لكل واحد وجهة نظره الخاصة به ، كما إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، وعلى الموظف أن يسعى لتطوير نفسه؛ لأن عملية التطوير مهمة بالنسبة للموظف لاكتساب أساليب جديدة يبني بها القاعدة المتمثلة في الأداء، وهذا لا يكون إلا بدراسة جدوى واستقراء عملي نحو تطوير المهارات وتقدير إمكانية الموظف، ووضعه في المكان المناسب، فهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف وبالتالي إبداعه في تطوير الأداء الوظيفي ككل.

الاداء هو تحقيق الاهداف التنظيمية : هذا التحقيق يمكن ان يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي الى النتائج (العمل). (السعيد ، 2001 : 62)

الاداء هو ذلك العمل الذي يتعهده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة . النوعية . ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة. (السعيد ، 2001 : 62)

2.2.3. أهمية الأداء :

تبرز أهمية الأداء في أنه كلما كان أداء العاملين عالي كلما انعكس ذلك على المنظمات بحيث يسهم في تحقيق أهدافها والنهوض بها وازدهارها، إن الأداء الفعال في المنظمة يعني أن تكون طاقتها الناتجة أكبر من مجموع المجهودات المبذولة فيها، ولكي تكون المنظمة فعالة، أيضاً ينبغي أن يكون هناك جو من المعنويات وأن نجد المنظمة في أفرادها عادة الابتكار والإبداع، وإن تركز على الفرص المتاحة والاستفادة منها بدلاً من تصيد أخطاء العاملين، ومن هنا فإن الأداء ينبع من كونه يسهم في تحقيق، الأهداف الآتية : (عبد الكريم ، 2008 : 98)

- يركز على أداء العاملين ككل من خلال الدمج بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء، وتطوير العاملين، مما يجعله وظيفة أساسية مقارنة بالحوافز والتدريب.
- يوجه مجهود العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يعزز تأثير الأداء في بيئة العمل.
- يساعد في تقييم المشرفين ومدى فاعليتهم في تطوير أعضاء فرقهم.
- يزود المنظمات بمؤشرات عن أداء العاملين ومشكلاتهم كمقياس للأعمال.
- يضمن الموضوعية والعدالة باستخدام معايير واقعية ومقاييس محددة.
- يكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والقوانين والإجراءات لتحسينها.

2.2.4. عناصر الأداء :

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي: (سليمان، 2007، ص56)

1. الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: ما تتضمنه هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه من فرص عمل متمتع فيه تحد وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه . (محمد، 2018: 32)
3. الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، (البلوي، 2008: 31)

الإجراءات المنهجية:

اتخذ الباحث أسلوب البحث الميداني حيث قام الباحث بإعداد استبانة صممت لتشمل جميع المعلومات التي تخدم هدف البحث

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات العاملة بليبيا وتمثلت عينة الدراسة في شركة المدار الجديد كونها احد المؤسسات العاملة بليبيا .

حيث تم تقسيم اداة الدراسة الى اربع أقسام :

- القسم الاول : المعلومات العامة

- القسم الثاني : المناخ الوظيفي

- القسم الثالث : أداء العاملين

✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري اختبار تحليل الانحدار

جدول (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعه والمستلمة والقابلة للتحليل

الاستمارات الموزعه	المستلمة	المستبعدة	القابلة للتحليل
35	33	1	32

اتخذ الباحث المقياس الخماسي لتوزيع اجابات عينة الدراسة ليكون هناك فرصة للمبحوثين للتعبير عن رأيهم حسب درجات متعددة وكما موضحة بالجدول التالي :

جدول (2) مقياس ليكرت الثلاثي لقياس آراء المبحوثين من عينة الدراسة

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
الترميز	1	2	3

صدق وثبات الإستبيان :

صدق فقرات الإستبانه : المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الإستبانه ما وضع لقياسه فعلا ,ويقصد به وضوح الإستبانه وفقراتها ومفرداتها ومفهومه لمن سيشملهم الإستبيان وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي

الصدق الظاهري : قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعه من المحكمين والذين لهم دراية وخبرة في موضوع البحث, حيث قام بالتعديلات التي أقرها المحكمين على الإستبيان.

ثبات أداة الدراسة :

تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وأعطى النتائج الميينة بالجدول (3) حيث إتضح أن فقرات الإستبيان تتمتع بمقياس ثبات اكبر من (0.60) مما يجعل منها قابلة للتحليل والحصول على نتائج موثوقا بها .

جدول (3) يبين معاملات ألفا كرونباخ للثبات .

المحتوى	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المناخ الوظيفي	5	0.83
أداء الموظفين	5	0.81
الفقرات ككل	10	0.80

المصدر : مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة كانت أكبر من معيار القياس 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لمحتوى المناخ الوظيفي (0.83) ، وبالنسبة لمحتوى اداء الموظفين فبلغ معامل الثبات (0.81) و كان للفقرات بصفة عامة يساوي (0.80) وهي قيم جيدة وبالتالي يمكن الوثوق في نتائج تحليل هذا الاستبيان .

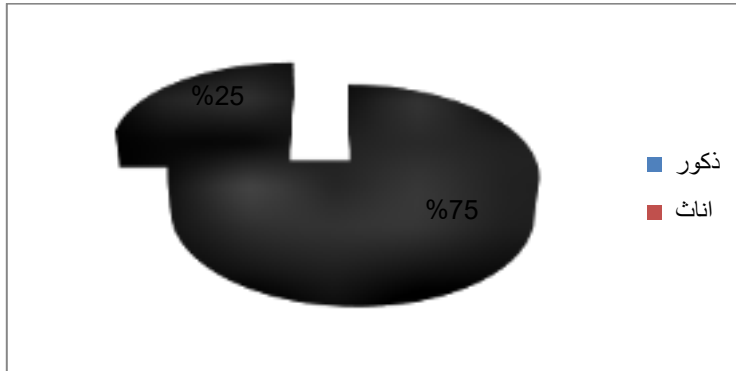
✓ تحليل محتوى الاستبانه :

اولا : المعلومات الاولى

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75%	24	ذكور
25%	8	اناث
100%	32	المجموع

نسبة الذكور إلى الإناث:

تُظهر البيانات وجود عدد كبير من الذكور مقارنةً بالإناث، حيث أن نسبة الذكور (24) تمثل حوالي 75% من العينة، بينما الإناث (8) تمثل حوالي 25%.

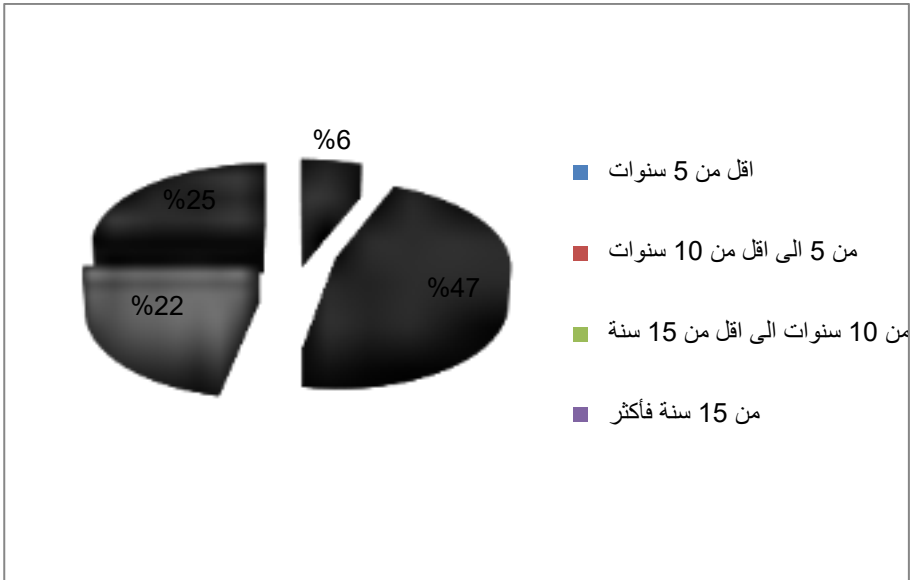


جدول (4) يوضح سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	6%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	15	47%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	7	22%
من 15 سنة فأكثر	8	25%
المجموع	32	100 %

الفئة الأكثر شيوعًا:

الفئة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" هي الأكثر شيوعًا، حيث سجلت 15 تكرارًا، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد في هذه العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات .



ثانيا : تحليل الفقرات

ثانيا : تحليل فقرات محاور الدراسة

جدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات المناخ الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	0.8	2.5	البيئة العمل في الشركة مريحة وتدعم الإنتاجية.
5	0.7	2.3	القيادة في الشركة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع.
1	0.5	2.8	الشركة توفر بيئة عمل خالية من التمييز والمحاباة.
2	0.6	2.6	تسود ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في الشركة.
4	0.7	2.4	تتمتع الشركة بتواصل فعال بين الإدارة والموظفين.
	0.67	2.52	مجموع المتوسطات للمناخ الوظيفي

أولاً: فقرات استبيان حول "المناخ الوظيفي"

الاستبيان حول المناخ الوظيفي:

1. البيئة العمل في الشركة مريحة وتدعم الإنتاجية.

○ متوسط: 2.5

○ الانحراف المعياري: 0.8

○ التفسير: غالبية المشاركين يجدون بيئة العمل مريحة بشكل عام، ولكن هناك بعض

التباين في الآراء.

2. القيادة في الشركة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع.
 - متوسط: 2.3
 - الانحراف المعياري: 0.7
 - التفسير: هناك تأكيد من بعض المشاركين على دعم القيادة للابتكار، ولكن مع تباين ملحوظ في الآراء حول فعالية هذا التشجيع.
3. الشركة توفر بيئة عمل خالية من التمييز والمحاباة.
 - متوسط: 2.8
 - الانحراف المعياري: 0.5
 - التفسير: الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن الشركة تتسم بالعدالة والمساواة في التعامل.
4. تسود ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في الشركة.
 - متوسط: 2.6
 - الانحراف المعياري: 0.6
 - التفسير: المشاركون يرون أن هناك تعاونًا جيدًا بين الزملاء، ولكن قد يكون التعاون غير دائم أو غير كافٍ في بعض الحالات.
5. تتمتع الشركة بتواصل فعال بين الإدارة والموظفين.
 - متوسط: 2.4
 - الانحراف المعياري: 0.7
 - التفسير: يوجد نوع من الفجوة في التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يرى البعض أن التواصل غير كافٍ.

ثالثاً : تحليل الفقرات المتعلقة بأداء العاملين

جدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بأداء العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.6	2.7	أشعر بأنني أؤدي عملي بكفاءة وفاعلية.
1	0.5	2.8	أجد نفسي ملتزماً بالمواعيد النهائية لمهامي.
6	0.7	2.5	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق أهداف العمل.
3	0.6	2.6	أشعر بالحافز للعمل بشكل أفضل عندما أواجه تحديات جديدة.
5	0.8	2.2	أحصل على تقييمات دورية لأدائي من الإدارة.
	0.6	2.56	مجموع المتوسطات لأداء العاملين

الاستبيان حول أداء العاملين:

1. أشعر بأنني أؤدي عملي بكفاءة وفاعلية.
 - متوسط: 2.7
 - الانحراف المعياري: 0.6
 - التفسير: الأغلبية تشعر بأنها تؤدي عملها بشكل جيد، لكن هناك بعض التباين في الآراء حول مستوى الكفاءة.
2. أجد نفسي ملتزماً بالمواعيد النهائية لمهامي.
 - متوسط: 2.8

- الانحراف المعياري: 0.5
- التفسير: معظم المشاركين يلتزمون بالمواعيد النهائية، لكن لا تزال هناك بعض الحالات التي يتأخر فيها بعض الأفراد.
- 3. أحصل على الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق أهداف العمل.
- متوسط: 2.5
- الانحراف المعياري: 0.7
- التفسير: هناك تفاوت في مدى الدعم الذي يحصل عليه الموظفون من الإدارة لتحقيق أهدافهم.
- 4. أشعر بالحافز للعمل بشكل أفضل عندما أواجه تحديات جديدة.
- متوسط: 2.6
- الانحراف المعياري: 0.6
- التفسير: بعض المشاركين يشعرون بالحافز والتمكين عند مواجهة تحديات جديدة، بينما الآخرون قد يشعرون بعدم الراحة.
- 5. أحصل على تقييمات دورية لأدائي من الإدارة.
- متوسط: 2.2
- الانحراف المعياري: 0.8
- التفسير: هناك نقص في التقييمات الدورية للأداء، مما يؤثر على تطوير العاملين.

التفسير والتحليل العام:

المناخ الوظيفي:

- الفقرات التي تتعلق بـ بيئة العمل المريحة و الثقافة الخالية من التمييز حصلت على متوسطات مرتفعة (أكثر من 2.5)، مما يشير إلى أن العاملين في الشركة يشعرون بشكل عام بالراحة والعدالة في بيئة العمل.

- ومع ذلك، تظهر بعض الفقرات مثل تشجيع القيادة للابتكار و التواصل الفعال بعض التباين في الآراء (الانحراف المعياري أعلى من 0.6)، مما يشير إلى أن هناك تحسينات يمكن أن تطرأ في هذه الجوانب.

أداء العاملين:

- الالتزام بالمواعيد النهائية و كفاءة العمل حصلنا على متوسطات عالية (أكثر من 2.6)، مما يشير إلى أن الموظفين يعملون بشكل جيد ويظهرون مستوى جيد من الالتزام.
- ومع ذلك، الدعم من الإدارة و التقييمات الدورية للأداء أظهرت متوسطات أقل (أقل من 2.5)، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين الدعم الإداري وتقديم التقييمات المستمرة للعاملين.

رابعا : إختبار الفرضيات

الفرضية الاولى :

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد اثر للمناخ الوظيفي على اداء العاملين

الفرضية البديلة (H1):

يوجد اثر للمناخ الوظيفي على اداء العاملين

جدول (7) اختبار تحليل الانحدار للمناخ الوظيفي (كمتغير مستقل) وأثره على الاداء (كمتغير تابع)

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل (β)	T	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة Sig
المناخ الوظيفي	أداء العاملين	0.65	4.23	0.71	0.50	0.000

- المعامل 0.65: (β) ، مما يشير إلى أن المناخ الوظيفي له تأثير قوي على أداء العاملين. كلما تحسن المناخ الوظيفي، يتحسن أداء العاملين.
- 4.23: T، القيمة المرتفعة لهذه الإحصائية تشير إلى أن تأثير المناخ الوظيفي على أداء العاملين ذو دلالة إحصائية قوية.
- معامل الارتباط 0.71: (r) ، هناك علاقة قوية إيجابية بين المناخ الوظيفي وأداء العاملين، مما يعني أن تحسن المناخ الوظيفي يقود إلى تحسين الأداء.
- معامل التحديد 0.50: (R^2) ، هذا يعني أن 50% من التغير في أداء العاملين يمكن تفسيره بواسطة المناخ الوظيفي.
- قيمة 0.000: Sig ، هذه القيمة تدل على أن النتيجة ذات دلالة إحصائية.

النتائج:

1. المناخ الوظيفي له تأثير قوي على أداء العاملين ($\beta = 0.65$) ويعكس علاقة إيجابية قوية. ($r = 0.71$)
2. المناخ الوظيفي الجيد يعزز من أداء العاملين بشكل ملحوظ، مما يشير إلى أهمية تحسين بيئة العمل لدعم الإنتاجية.
3. أداء العاملين يؤثر على المناخ الوظيفي، ولكن التأثير أقل قوة ($\beta = 0.40$) وعلاقة معتدلة. ($r = 0.55$)
4. 50% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة المناخ الوظيفي ($R^2 = 0.50$).
5. 30% من التغيرات في المناخ الوظيفي يمكن تفسيرها بناءً على أداء العاملين ($R^2 = 0.30$).

التوصيات:

1. تعزيز المناخ الوظيفي بشكل رئيسي لتحفيز العاملين على الأداء الجيد والابتكار.
2. تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعمًا وتشجيعًا للإبداع والتعاون بين الموظفين.
3. تحفيز القيادة على توفير تواصل فعال بين الإدارة والموظفين لدعم شعورهم بالانتماء والرضا.
4. تقديم التقييمات الدورية لأداء العاملين وتوفير التغذية الراجعة لتحسين فعالية العمل.
5. استثمار في تدريب الموظفين وتمكينهم لتحقيق أداء أعلى وبالتالي تحسين المناخ الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. السكارنة، بلال. (2010). (القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الغالي، طاهر محسن، & إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). (الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
3. البلوي، محمد سليمان. (2008). (التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة.

المقالات العلمية:

1. ليا زيد، وهيبه. (2013). (أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، تلمسان. مجلة كلية المأمون، المجلد 22.

الرسائل العلمية:

1. العزابي، عبد الحميد إبراهيم. (2016). (المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزاوية. رسالة ماجستير غير منشورة.
2. خويلدي، خديجة. (2016). (أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
3. إيهاب محمود الطيب. (2008). (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. غزة: الجامعة الإسلامية.
4. درب مريم، & غطاس كريمة. (2012). (نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي. دراسة ميدانية على أساتذة التعليم المتوسط لدى بلديات بلدة عمر - تفرن.