

اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أ.د/ عبد المحسن بن فهد السيف
استاذ الخدمة الاجتماعية

عارف بن عوض الله السلمي
طالب دكتوراه خدمة اجتماعية

كلية الآداب بجامعة الملك سعود

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي، والعلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية، ونحو القيادة الادارية، واتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة. وقد استخدم الباحثان منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع الموظفين العاملين في الادارات العامة بوكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة.

وقد أظهر البحث أن هناك انخفاض في اتجاهات العاملين بوكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة نحو المناخ التنظيمي السائد حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٤) ويعزو الباحثان هذا التباين إلى عدم استقرار المناخ التنظيمي في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة وعدم رضا العاملين إلى حد ما حيث كان يغلب على أجابتهم الجانب السلبي. وقدم البحث عدد من التوصيات إلى زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي في الوكالة بشكل خاص والوزارة بشكل عام والاهتمام بالعنصر البشري لما له من دور في نجاح عمل المنظمات.

المقدمة:

أن ما يحكم وينظم العمل الإداري في كافة المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة هو المناخ التنظيمي الذي يعمل به الافراد داخل المنظمة، والمناخ التنظيمي هو الذي يحدد سلوكهم وطريقة عملهم ونتاجيتهم ورغبتهم في العمل، وهو بمثابة طريق او مسار لسلوكياتهم. للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في عمل المؤسسات بشكل عام والاجتماعية منها بشكل خاص، وتظهر الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأساليب التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات والإجراءات، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المؤسسة والعلاقات بين الأفراد.

ويحتل الموظف موقعا مهماً من شأنه رفع مستوى المؤسسات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي. ومن هنا يلاحظ أن تميز أي منظمة يكمن في قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وتهيئة المناخ الإداري لهم الذي يساعد على تنمية روح الولاء والانتماء وسرعة الإنجاز.

والإدارة أو المنظمة الفعالة هي التي تكون قادرة على معرفة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وتقوم بإجراء المقاييس لمعرفة اتجاهات العاملين بين فينة واخرى حتى تكون بيئة العمل مستقرة وجذابة وغير مضطربة، وقابلة للتعامل مع كافة الأفراد وفق الهيكل التنظيمي المناسب والعلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرووسين وكذلك مع المستفيدين، بالإضافة إلى اهمية دور القيادة أو القائد في تلك المنظمة.

ولا يمكن أن نغفل هذا الجانب المهم في إدارة المؤسسات الاجتماعية حيث هي الأولى في تهيئة المناخ التنظيمي مع العاملين من خلال ما تمليه عليهم ممارسة الخدمة الاجتماعية. إذا يتطلب الأمر عملاً اجتماعياً في المقام الأول لأنه يتعامل مع الأفراد والبيئة المحيطة والعلاقات

الإنسانية. ولا شك أن استقرار المناخ التنظيمي في المؤسسات الاجتماعية يساعد في تحقيق أهدافها على المستوى الاجتماعي، حيث إذا كان هناك استقرار كان هناك استمرار.

مشكلة البحث:

ظهرت فكرة المناخ التنظيمي مطلع الستينات من القرن الماضي، ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين في الشأن الإداري والتنظيمي. وأصبح من الضروري التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة. من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية وكيفية التعامل مع العقبات التي قد تطرأ على المنظمة، والارتقاء بالحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين فيها، وبالروح المعنوية، مما يحقق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات للأفراد العاملين وكذلك المنظمة والمجتمع بشكل عام. لذا أن قدرة المنظمات على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يساعد في نجاحها والوصول إلى أهدافها المنشودة.

وقد أشارت مجموعة من البحوث والدراسات التي أجريت في بيئات تنظيمية مختلفة سواء في المجتمعات العربية أو الغربية مثل دراسة (العمري وآخرون، ٢٠١٢) ودراسة (النمر وحمزاوي، ١٩٩٠) ودراسة (باركر وآخرون Parker et,al, 2003) ودراسة (برازير Brazier,2005) إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً سواء على الهيكل التنظيمي للعمل وما يشمل عليه من إجراءات وتعليمات وأنظمة معمول بها وكذلك المركزية والمرونة في القرارات، والعلاقات بين العاملين داخل التنظيم والوحدات التنظيمية بالإضافة إلى القيادة وما تمارسه من مهام وصلاحيات، أيضاً الشعور النفسي والاجتماعي تجاه المؤسسة من قبل العاملين. حيث أن هذه جميعها تؤثر على المناخ السائد داخل التنظيم.

وبناءً على ما لاحظته أحد الباحثان أثناء ممارسته العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في السنتين الماضية من تأثير المناخ التنظيمي على الموظفين وبيئة العمل في عدم الاستقرار وضعف الانجاز وكذلك تدني مستوى الولاء للمنظمة، وشعور سلبي محسوس من الموظفين تجاه بيئة العمل، تطلب الأمر ضرورة معرفة العوامل التي ساهمت في عدم استقرار العاملين في بيئة العمل التنظيمية.

ومن هذا المنطلق يسعى الباحثان في هذا البحث لمعرفة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي، ونحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية، ونحو القيادة وايضا اتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة. وبعد تحديد تلك الاتجاهات يتسنى لنا معرفة الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في المؤسسات الاجتماعية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وينبثق من الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية وهي:

- ١- تحديد اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي.
- ٢- تحديد اتجاهات العاملين نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية.
- ٣- تحديد اتجاهات العاملين نحو القيادة الادارية.
- ٤- تحديد اتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة.

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:
تنبثق أهمية البحث العلمي من أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات العامة، حيث أن بيئة العمل الإداري بحاجة إلى مناخ تنظيمي ثابت ومستقر سواء على مستوى الإجراءات والأنظمة أو على مستوى علاقات الأفراد وكذلك القيادة الإدارية. وهذا الثبات والاستقرار وكذلك الوضوح يساعد تلك المؤسسات في تحقيق اهدافها بفعالية.

- الأهمية العملية:
تتمثل الأهمية العملية أنه من خلال معرفة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة، تتضح الجوانب الإيجابية وسبل تعزيزها، وتصحيح الجوانب السلبية سواء على مستوى الافراد أو الأنظمة والإجراءات، وكيفية التعامل مع العقبات التي قد تطرأ على المنظمة، والارتقاء بالحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين، وبالروح المعنوية، وإشباع الحاجات والرغبات للأفراد العاملين وللمنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. ومحاولة تهيئة مناخ تنظيمي جيد.

مفاهيم البحث:

- المناخ التنظيمي:
ويعرف الباحثان المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه "مجموعة الإجراءات والسياسات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة، والعلاقات بين العاملين، والقيادة الإدارية للمنظمة على كافة مستوياتها، والشعور الاجتماعي للأفراد العاملين تجاه المنظمة".
- الهيكل التنظيمي:
ويعرف الباحثان الهيكل التنظيمي إجرائياً بأنه "يشمل على درجة المركزية في السلطة، وقدرة الأفراد نحو المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع القواعد والإجراءات، ودرجة المرونة والوضوح في المستويات التنظيمية وإجراءاتها".
- العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية:
تعرف العلاقات الإنسانية بأنها تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد بهدف تحقيق مصالح مشتركة.
- ويعرف الباحثان العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية إجرائياً بأنها "علاقة الموظفين بين بعضهم البعض سواء علاقة إنسانية أو علاقة مهنية، وعلاقة الموظفين برؤسائهم، وكذلك العلاقة المهنية بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة".
- القيادة الإدارية:

القيادة بصفة عامة هي نوع خاص من العلاقة بين فرد (قائد) وجماعة يعملون كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب.

ويعرف أوردواي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (في النمر وآخرون، ٢٠١٧م).

وعرفها ففتر وبرستس (Pfiffner and Presthus) بأنها "فن التنسيق بين الأفراد وجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" (في النمر وآخرون، ٢٠١٧م). وحدد ليكرت (Likert) القيادة الإدارية بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة".

ويعرف الباحثان القيادة الإدارية إجرائياً بأنها "مدى قدرة القائد على قيادة المنظمة وفق الإجراءات والتعليمات والصلاحيات الممنوحة له داخل المنظمة، ومدى درجة التعاون والتواصل بينه وبين العاملين داخل المنظمة".

- اتجاهات العاملين الاجتماعية:
يعرف الباحثان الاتجاهات الاجتماعية إجرائياً بأنها "مدى التزام المنظمة تجاه الاحتياجات الاجتماعية والأسرية للموظف، وتعزيز تلك الجوانب داخل وخارج المنظمة، ودرجة التعاون بين الموظفين".

تساؤلات البحث:

- ١- ما اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي؟
- ٢- ما اتجاهات العاملين نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية؟
- ٣- ما اتجاهات العاملين نحو القيادة الادارية؟
- ٤- ما اتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة؟

الإطار النظري:

عند دراسة المناخ التنظيمي لابد أن نبين ما توصل إليه العلماء من نتائج قاموا باستنتاجها من خلال التجارب والدراسات التي عملت في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وقد اختلفت آراء العلماء حول مفهوم المناخ التنظيمي والنماذج التي وضعت له، ويعود ذلك الاختلاف إلى تعدد البيئات الوظيفية من مكان لآخر. واهم تلك النماذج المستخدمة في المناخ التنظيمي ما يلي:

١- نموذج لتوين وسترينجر (Litwin & Stringer, 1968):

يقوم هذا النموذج على تسعة ابعاد رئيسة تهدف إلى معرفة الخصائص التي تميز بيئة العمل وانعكاس التأثير على دوافع وسلوك العاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهذه الابعاد هي (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الصراع، الدعم، المعايير، الهوية) ويلخص هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية للعمل، والأداء والإنجاز والرضاء عن العاملين. وهذا النموذج يتفق مع نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al) في عدد من الابعاد اهمها (الهيكل التنظيمي، المكافأة، المخاطرة، الرضا أو الشعور العام السائد بين

الموظفين) وهما متقاربان في تحديد المناخ التنظيمي. ويشاركهم في عدد من الأبعاد نموذج لولر وزملائه (Lawler et al) في الهيكل التنظيمي والمكافآت. وحسب رأي الباحث أن هذه النماذج تعكس طبيعة المناخ التنظيمي بصورة مباشرة من خلال تحديد أهم عنصرين هما "الهيكل التنظيمي والمكافأة".

نموذج ليكرت (Likert):

وضع ليكرت عدد من الأبعاد أهمها (القيادة، الحوافز، اتخاذ القرارات) وركز على موضوع القيادة ودوره في المناخ التنظيمي حيث تقوم القيادة بدور رئيس في استقرار المنظمة. واتفق مع ذلك الكثير من النماذج مثل نموذج فور هاند وجيلمر (Forhand & Gilmer) ونموذج ستيرز (Steers) ونموذج فيلد وأبلسون (Field & Abelson) وغيرها. ولا يمكن فصل القيادة عن المناخ التنظيمي، بمعنى أنه لا تخلو أي بيئة تنظيمية من قيادة ودور تقوم به، وبعض هذه القيادات يمكن أن تتميز ذاتها وكذلك تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

نموذج ستيرز (Steers):

تناول نموذج ستيرز عدد من الأبعاد هي (القيادة والأشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، الحوافز، رضا العاملين) وركز على دور الاتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية مباشرة أو غير مباشرة افقية أو عامودية لتحديد طبيعة العلاقات داخل المنظمة بين المدراء والموظفين. واتفق مع ذلك نموذج كوز لوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty) ونموذج شنيدر (Schneider) في الدور الذي يلعبه الاتصال والتفاعل والانسياب والتقبل في تهيئة المناخ التنظيمي.

ومن خلال الاطلاع على نماذج المناخ التنظيمي التي قام العلماء والباحثين باستنتاجها يتبين أن هناك أربعة ابعاد رئيسة اتفق عليها معظم الباحثين في المناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، القرارات). وتعد تلك اللبنة الأساسية لبناء المناخ التنظيمي في كافة المنظمات.

الدراسات السابقة:

قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات عن المناخ التنظيمي باختلاف المؤسسات العامة والخاصة وذلك من أجل تحديد المعوقات أو معرفة اتجاهات وغيرها. وسيطرح الباحثان عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر للاستفادة منها.

أجراء (النمر وحمزاوي، ١٩٩٠) دراسة عن المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وهدفت إلى التعرف على مدى فعالية الإدارة الداخلية للمؤسسات والتعرف على المؤشرات التي يمكن أن تدل عليها، وكذلك معرفة الاسباب التي قد تعوق فعالية الإدارة في المؤسسات. وتوصلت إلى أن بعض المؤسسات تعاني من بعض الثغرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية إدارة هذه المؤسسات ومنها عدم وصف الوظائف وصفاً دقيقاً وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين بشكل دقيق، وعدم حفظ وتداول المعلومات والبيانات بمجال واسع، وعدم وجود تواصل وتعاون بين الإدارات وعدم تفويض السلطة. وجميع هذه تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي وإدارته.

دراسة (باركر وآخرون 2003, Parker et,al) هدفت إلى إجراء مراجعة كمية وتحليلية لتقييم قوة العلاقات على المستوى الفردي أو التنظيمي بين العاملين والمناخ التنظيمي، ومعالجة الفجوة التي قد تكون موجودة باستخدام تقنيات العلاقات النفسية على مستوى الافراد في (الهيكل الوظيفي، الرضا، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، الرفاه النفسي، الدافع والأداء) وتوصلت إلى أن العاملين في المنظمات التي يكون فيها المناخ التنظيمي داعم لهم تجدهم يتمتعون برضا عال عن بيئة العمل، وتقل نسبة غيابهم أو انتقالهم عن العمل.

وأجرت (برازير 2005, Brazier) دراسة سعت من خلالها إلى فهم العوامل المؤثرة في السياق التنظيمي على السلطة والنفوذ، الإبداع والابتكار، وسلوك القيادة. وتوصلت إلى أن الأدبيات التنظيمية مختلفة في بعض الأماكن، إلا أن بعض الاتجاهات قد برزت على الأخرى. كما أن البيروقراطية في بعض المنظمات تحد من المناخ التنظيمي الجيد، مثل تلك التي تكون فقيرة في نشر المعلومات أو توصيل الرؤية. ومن المرجح أن الهياكل التنظيمية وارتفاع معدل تدوير الموظفين وقلة الموارد تؤدي إلى إعاقة الإبداع والابتكار. والاهتمام بالمناخ التنظيمي يجعل أسلوب القيادة أكثر مرونة، بينما تشجع البنى البيروقراطية أسلوباً أكثر سلاسة للمعاملات. كما توصلت إلى أن القيادة التي غالباً ما يتم إهمالها لها دور كبير، ويجب على المنظمات التي ترغب في رعاية وتطوير قادتها ومديريها أن تضع في اعتبارها السياق البيئي الذي يحدث فيه ذلك.

قام (العمرى وآخرون، ٢٠١٢) بدراسة المناخ التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض وهدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي بشركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين فيها من خلال تحليل وقياس العوامل المكونة للمناخ التنظيمي، التعرف على النواحي الإيجابية في أبعاد المناخ التنظيمي لتدعيمها والتعرف على النواحي السلبية والعمل على تلافيها والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية للعاملين في شركة الاتصالات السعودية على المناخ التنظيمي السائد. وتوصلت إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وما يشمل عليه من (الاتصالات، اجراءات العمل، الحوافز والمكافآت، الترقية والتعيين، تقييم الأداء، تنمية الموارد البشرية، بيئة العمل) متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٩)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية وتشمل (العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية).

• التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي بشكل عام يتضح أن هناك اتفاق متفق عليه بين البحث الحالي والدراسات السابقة في أن المناخ التنظيمي يشمل على عدد من المحاور التي نعد الركيزة الأساسية في بيئة عمل وهي (السلطة، الهيكل التنظيمي، العلاقات بين الأفراد والإدارات، القرارات التنظيمية). ومن خلال ذلك يسعى الباحثان للاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم محاور بحثهم من خلال معرفة اوجه الاتفاق والاختلاف بينهما.

الإجراءات المنهجية:

أولاً: نوع البحث:

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي تهدف إلى معرفة الحقائق المتعلقة بالمشكلة بهدف وصفها وصفاً دقيقاً. وذلك بالتعرف على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: منهج البحث:

المنهج المستخدم هو منهج المسح الاجتماعي الشامل، ويشمل جميع الموظفين العاملين في الإدارات العامة في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة.

ثالثاً: مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث الحالي جميع الموظفين العاملين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة في الإدارات العامة التالية (الإدارة العامة لرعاية المعوقين وتأهيلهم، الإدارة العامة لرعاية المسنين، الإدارة العامة للأحداث، الإدارة العامة للخدمات الطبية، الإدارة العامة للبرامج والأنشطة، الإدارة العامة لرعاية الأيتام، الإدارة العامة للإعانات، الإدارة العامة للحماية الاجتماعية)، وإجمالي الموظفين العاملين بتلك الإدارات يبلغ (١٤٦) موظف أثناء إجراء البحث، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة الموظفين في الإدارات العامة وما تم استعادته من الاستبانة بلغ (٩٠) استبانة حيث تم استبعاد (٤) استبانة لعدم اكتمال الاجابات، وأما العدد الآخر الذي لم يتم استعادته فيعود السبب لعدم تواجد بعض الموظفين للأسباب الإدارية المعلومة.

رابعاً: أداة البحث:

الأداة المستخدمة في البحث الحالي هي الاستبيان. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد البحث مثل (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يعمل بها الموظف).

الجزء الثاني: ويتكون من المعلومات التخصصية للبحث وهي مقسمة على أربعة محاور كما يلي:

- أولاً: يتناول اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي ويتكون من (١٠) فقرات.
- ثانياً: يتناول اتجاهات العاملين نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية ويتكون من (١٠) فقرات.
- ثالثاً: يتناول اتجاهات العاملين نحو القيادة الادارية ويتكون من (١٠) فقرات.
- رابعاً: يتناول اتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة ويتكون من (١١) فقرة.

سادساً: مجالات البحث:

أ – المجال البشري:

يشمل الموظفين العاملين في الإدارات العامة في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة في الإدارات العامة التالية (الإدارة العامة لرعاية المعوقين وتأهيلهم، الإدارة العامة لرعاية المسنين، الإدارة العامة للأحداث، الإدارة العامة للخدمات الطبية، الإدارة العامة للبرامج والأنشطة، الإدارة العامة لرعاية الأيتام، الإدارة العامة للإعانات، الإدارة العامة للحماية) لعام ١٤٤٠هـ.
ب - المجال المكاني:

يمثل مقر وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
ج - المجال الزمني:

هي الفترة الزمنية التي سيقوم الباحثان بإجراء البحث وتمثل في شهر ربيع أول من العام ١٤٤٠هـ.

ثامناً: الأساليب الإحصائية:

استخدام الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات مجتمع البحث على عبارات الاستبانة، وقد هدف البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وينبثق من الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية وهي:

- تحديد اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي.
 - تحديد اتجاهات العاملين نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية.
 - تحديد اتجاهات العاملين نحو القيادة الإدارية.
 - تحديد اتجاهات العاملين الاجتماعية نحو المنظمة.
- وللإجابة على تساؤلات البحث في هذا الفصل قام الباحثان بعرض النتائج ابتداءً بالمتغيرات الأولية في الاستبانة، ثم نتائج متغيرات البحث الأساسية التي تجيب على تساؤلات البحث.
أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

جدول رقم (٤)
توزيع مجتمع البحث حسب المعلومات الأولية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٧٢	٨٣.٧
	انثى	١٤	١٦.٣
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٢	١٤
	متزوج	٦٩	٨٠.٢
	مطلق	٤	٤.٧
	أرمل	١	١.٢
المؤهل الدراسي	ثانوية	٧	٨.١
	بكالوريوس	٦٠	٦٩.٨
	ماجستير	١٦	١٨.٦
	دكتوراه	٢	٢.٣
	اخرى	١	١.٢
سنوات الوظيفة	أقل من خمس سنوات	٨	٩.٣
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٣٢	٣٧.٢
	من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	٢٥	٢٩.١
	أكثر من ١٥ سنة	٢١	٢٤.٤
	المجموع	٨٦	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٨٣.٧ %) من مجتمع البحث كانوا من الذكور وهم الفئة الأكبر من مجتمع البحث، وأن (٨٠.٢ %) من مجتمع البحث كانوا من المتزوجين، في حين أن (٦٩.٨ %) كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (٣٧.٢%) من العاملين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة كانت سنوات خبراتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وتشير النتائج إلى التنوع في مجتمع البحث من حيث الجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة سيعطي إثراءً للبحث لقدرتهم على وصف الواقع بشكل جيد.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات البحث:

السؤال الأول: ما اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي؟

للتعرف على اتجاهات العاملين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية نحو الهيكل التنظيمي من وجهة نظرهم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث حول اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، حسب الجدول ادناه.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث حول اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة					التكرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢	المركزية في اتخاذ القرارات من رأس السلطة في الوكالة	ك	٢٤	٣٤	١٠	١٥	٣	
		%	٢٧.٩	٣٩.٥	١١.٦	١٧.٤	٣.٥	
١	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الاهداف العامة للوكالة	ك	٩	٣٨	١٩	١٦	٤	
		%	١٠.٥	٤٤.٢	٢٢.١	١٨.٦	٤.٧	
٤	يتسم التعامل بين المستويات الوظيفية داخل الوكالة بالمرونة	ك	٤	٣١	٢٣	٢٣	٥	
		%	٤.٧	٣٦	٢٦.٧	٢٦.٧	٥.٨	
١٠	الهيكل التنظيمي يشمل على جميع الادارات التنظيمية فالوكالة	ك	١٠	٢٠	٢٨	١٩	٩	
		%	١١.٦	٢٣.٣	٣٢.٦	٢٢.١	١٠.٥	
٨	القرارات المتخذة من القيادة تكون ضمن لوائح واجراءات محددة	ك	٧	٢٩	٢٢	١٦	١٢	
		%	٨.١	٣٣.٧	٢٥.٦	١٨.٦	١٤	
٦	التنظيم الاداري واضح بين المستويات التنظيمية داخل الوكالة	ك	٥	٢٧	١٦	٢٧	١١	
		%	٥.٨	٣١.٤	١٨.٦	٣١.٤	١٢.٨	
٧	توزيع المهام والمسؤوليات التنظيمية بين الموظفين يتسم بالعدالة	ك	٤	٢٥	١٧	٢٦	١٤	
		%	٤.٧	٢٩.١	١٩.٨	٣٠.٢	١٦.٣	
٣	الأنظمة الحالية تساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات من كافة المستويات الوظيفية	ك	٣	٢٢	١٩	٣١	١١	
		%	٣.٥	٢٥.٦	٢٢.١	٣٦	١٢.٨	
٥	الموظف قادر على إبداء آراءه نحو القرارات والإجراءات التنظيمية بكل حرية	ك	٣	١٧	٢١	٢٧	١٨	
		%	٣.٥	١٩.٨	٢٤.٤	٣١.٤	٢٠.٩	
٩	بيئة العمل محفزة للإبداع والابتكار في الوكالة	ك	٣	١٥	١٤	٢٨	٢٦	
		%	٣.٥	١٧.٤	١٦.٣	٣٢.٦	٣٠.٢	
المتوسط العام							٢.٩٣	٠.٧٤

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) يتضح أن هناك تباين بين مجتمع البحث حول اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي بمحايد، وبمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٧٤) يشير إلى تشتت إجابات مفردات البحث حول اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي، كما تبين أن هنالك تباين في شعور الأفراد العاملين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في المنظمة، ودرجة المركزية في السلطة والمرونة في إجراءات العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحيدر، ٢٠٠٦) اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم

الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات بمستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، التي توصلت إلى أن هناك انقسام بين افراد العينة باتجاهاتهم نحو ابعاد المناخ التنظيمي المتمثل في الهيكل التنظيمي بين معارضين ومؤيدين لجميع ابعاد المناخ التنظيمي.

كما تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب موافقة مجتمع البحث عليها وهي:

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (المركزية في اتخاذ القرارات من رأس السلطة في الوكالة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١) وبدرجة موافقة تشير إلى موافق، وتفسر تلك النتيجة إلى ان غالبية القرارات في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة تنسم بالمركزية في اتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (يتوافق الهيكل التنظيمي مع الاهداف العامة للوكالة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) وبدرجة موافقة تشير إلى موافق، وتفسر تلك النتيجة توافق الهيكل التنظيمي مع الاهداف العامة للوكالة مما يعني أهمية ان تتوافق الأهداف العامة للوكالة مع الهيكل التنظيمي.

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (الموظف قادر على إبداء آراءه نحو القرارات والإجراءات التنظيمية بكل حرية) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) وبدرجة موافقة تشير إلى غير موافق، وهذا يدل على أن العاملين في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة غير قادرين على إبداء آراءهم نحو القرارات والإجراءات التنظيمية بكل حرية.

جاءت العبارة رقم (٩) وهي (بيئة العمل محفزة للأبداع والابتكار في الوكالة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١) وبدرجة موافقة تشير إلى غير موافق، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة غير راضين عن بيئة العمل حيث أنها لا تساعد على الأبداع والابتكار.

السؤال الثاني: ما اتجاهات العاملين نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال المتمثل في التعرف على اتجاهات العاملين في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة نحو العلاقة بين الموظفين والوحدات التنظيمية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، حسب الجدول ادناه.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث نحو العلاقات بين الموظفين والوحدات التنظيمية

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة				التكرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
١	العلاقات الاجتماعية بين الموظفين قائمة على الاحترام المتبادل فيما بينهم	ك	٢٧	٤٩	٩	٠	١
		%	٣١.٤	٥٧	١٠.٥	٠	١.٢
٢	الموظفين يتعاونون مع بعضهم البعض في إنجاز المهام والاجراءات المؤكده إليهم	ك	٢٦	٣٨	١٧	٤	١
		%	٣٠.٢	٤٤.٢	١٩.٨	٤.٧	١.٢

٥	الموظفين ملتزمون بأداب الحوار والنقاش فيما بينهم	ك	١٤	٥٣	١٨	١	٠	٣.٩٣	٠.٦٤	٣
		%	١٦.٣	٦١.٦	٢٠.٩	١.٢	٠			
٧	يقف الموظفون مع بعضهم البعض في الظروف التنظيمية التي تحيط بهم	ك	١٥	٣٩	٢٥	٧	٠	٣.٧٢	٠.٨٤	٤
		%	١٧.٤	٤٥.٣	٢٩.١	٨.١	٠			
٨	العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ورؤسائهم تؤثر في عملية الحوافز	ك	١٩	٣٨	١٤	١٢	٣	٣.٦٧	١.٠٧	٥
		%	٢٢.١	٤٤.٢	١٦.٣	١٤	٣.٥			
٦	الأنظمة والاجراءات تساعد على التواصل المستمر بين الادارات التنظيمية	ك	٩	٣٨	٢٣	١٣	٣	٣.٤٣	٠.٩٨	٦
		%	١٠.٥	٤٤.٢	٢٦.٧	١٥.١	٣.٥			
٣	القيادات الادارية تعزز العلاقات المهنية بين الموظفين	ك	١٣	٣٠	٢١	١٨	٤	٣.٣٥	١.١	٧
		%	١٥.١	٣٤.٩	٢٤.٤	٢٠.٩	٤.٧			
٩	التواصل بين الموظفين والادارات التنظيمية يتسم بالمرونة	ك	٤	٣٤	٢٥	٢٠	٣	٣.١٩	٠.٩٦	٨
		%	٤.٧	٣٩.٥	٢٩.١	٢٣.٣	٣.٥			
٤	القيادة تسعى لمعالجة الخلافات التي قد تنشأ بين الموظفين	ك	٨	٢٩	٢٥	١٩	٥	٣.١٩	١.٠٦	٩
		%	٩.٣	٣٣.٧	٢٩.١	٢٢.١	٥.٨			
١٠	العلاقة المهنية بين الادارات التنظيمية قائمة على التكامل	ك	٤	٣١	٢٦	٢٢	٣	٣.١٣	٠.٩٦	١٠
		%	٤.٧	٣٦	٣٠.٢	٢٥.٦	٣.٥			
								٣.٥٧	٠.٥٨	
										المتوسط العام

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) يتضح أن مجتمع البحث موافقون بدرجة موافق على اتجاهات العاملين نحو العلاقة بين الموظفين والوحدات التنظيمية بمتوسط (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٤٨) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول العلاقة بين الموظفين والوحدات التنظيمية، ويعزو الباحثان تلك الموافقة لتأثير تلك العلاقات بين الموظفين مما تساعد على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد بهدف تحقيق مصالح مشتركة، التي تنعكس على الأداء في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية. وتم ترتيب العبارات حسب التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (العلاقات الاجتماعية بين الموظفين قائمة على الاحترام المتبادل فيما بينهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وبدرجة موافقة تشير إلى موافق، وتشير موافقة مجتمع البحث إلى الدرجة العالية من الاحترام المتبادل بين العاملين في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة فيما بينهم.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (الموظفين يتعاونون مع بعضهم البعض في إنجاز المهام والاجراءات المؤكده إليهم) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وبدرجة موافقة تشير إلى موافق بشدة، وتفسر تلك النتيجة على وعي وإدراك العاملين بأهمية التعاون فيما بينهم في إنجاز المهام والواجبات التي تؤكل إليهم من قبل الإدارة.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (القيادة تسعى لمعالجة الخلافات التي قد تنشأ بين الموظفين) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٩) وبدرجة موافقة تشير إلى محايد وتفسر تلك النتيجة سعي القيادة إلى حد ما في معالجتها للخلافات التي قد تحدث داخل الوكالة بين الموظفين.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (العلاقة المهنية بين الإدارات التنظيمية قائمة على التكامل) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣) وبدرجة موافقة تشير إلى محايد، ويرجع الباحثان ترتيب تلك العبارة المتمثلة في قلة التكامل في العلاقات بين العاملين والإدارات في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية إلى عدم وجود أنظمة وتعليمات تساعد على التكامل بين الأدوار لكل جهة وأن كل جهة هي مكمل للآخرى.

السؤال الثالث: ما اتجاهات العاملين نحو القيادة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث حول اتجاهات العاملين نحو القيادة الإدارية في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، حسب الدول أدناه.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث حول اتجاهات العاملين نحو القيادة الإدارية.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٤	يقوم القائد بتقديم الدعم اللازم للموظفين نحو إنجاز مهامهم	١١	١١	٢٣	٢١	٢١	١٠	ك
			١٢.٨	٢٦.٧	٢٤.٤	٢٤.٤	١١.٦	%
٢	التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين قائم على الثقة المتبادلة	٧	١١	٢٦	٢٦	١٦	١١	ك
			٨.١	٣٠.٢	٣٠.٢	١٨.٦	١٢.٨	%
٣	الوكيل يعمل مع الإدارات الفنية على تحقيق أهداف الوكالة	٣	٩	٢٥	٣١	١٨	٩	ك
			٣.٥	٢٩.١	٣٦	٢٠.٩	١٠.٥	%
١٠	القائد يستفيد من آراء الموظفين لتطوير العمل للأفضل	١١	٢٠	٢١	٢٠	١٤	٢٠	ك
			١٢.٨	٢٤.٤	٢٣.٣	١٦.٣	٢٣.٣	%
٨	يعلم القائد بقدرات وامكانيات الموظفين العاملين	٧	١٧	٢٦	١٦	٢٠	١٧	ك
			٨.١	٣٠.٢	١٨.٦	٢٣.٣	١٩.٨	%

			في الوكالة							
٦	١.٢٧	٢.٨٣	١٥	٢٣	٢٠	١٨	١٠	ك	٦	يشجع القائد الموظفين على الابداع والابتكار
			١٧.٤	٢٦.٧	٢٣.٣	٢٠.٩	١١.٦	%		
٧	١.٢٧	٢.٨١	١٧	١٩	٢٢	١٩	٩	ك	٩	يسعى القائد إلى تحقيق العدالة بين الموظفين في المهام
			١٩.٨	٢٢.١	٢٥.٦	٢٢.١	١٠.٥	%		
٨	١.١٨	٢.٦٩	١٥	٢٦	٢٢	١٧	٦	ك	٥	القائد يعمل على إشراك الموظفين من كافة المستويات الوظيفية في عملية اتخاذ القرارات
			١٧.٤	٣٠.٢	٢٥.٦	١٩.٨	٧	%		
٩	١.٢٧	٢.٦٧	٢٢	١٨	٢٢	١٨	٧	ك	١	يمتلك الوكيل الكفاءة اللازمة لقيادة الوكالة
			٢٤.٤	٢٠.٩	٢٥.٦	٢٠.٩	٨.١	%		
١٠	١.٢٧	٢.٥٧	٢١	٢٥	١٧	١٦	٧	ك	٧	يعقد القائد اجتماعات دورية مع الموظفين لطرح افكارهم وأرائهم
			٢٤.٤	٢٩.١	١٩.٨	١٨.٦	٨.١	%		
١.٠١	٢.٨٢	المتوسط العام								

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مجتمع البحث موافقون بدرجة محايد على عبارات محور اتجاهات العاملين نحو القيادة الادارية بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (١.٠١) يشير إلى تشتت إجابات مفردات البحث حول اتجاهات العاملين نحو القيادة الادارية ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن هناك ربما أزمة ثقة بين العاملين والقادة، تعود لأسباب إدارية من جهات أعلى. حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مجتمع البحث عليها وهي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يقوم القائد بتقديم الدعم اللازم للموظفين نحو إنجاز مهامهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وبدرجة موافقة تشير إلى محايد، وهذا يدل على أهمية دور القائد بوكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية في تقديم الدعم اللازم للموظفين من أجل مساعدتهم على إنجاز المهام.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين قائم على الثقة المتبادلة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٢) وبدرجة موافقة تشير إلى محايد، وتفسر تلك النتيجة إلى أن هنالك نوع من الثقة

متبادلة إلى حد ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ويشير الباحثان إلى ضرورة توفر الثقة التامة ما بين القيادات والعاملين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والأسرة.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يملك الوكيل الكفاءة اللازمة لقيادة الوكالة) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧) وبدرجة موافقة تشير إلى محايد وتشير تلك النتيجة إلى أن وعي العاملين في الوكالة وإدارتهم بأهمية توفر الكفاءات المهارات اللازمة لدى الوكيل أمر ضروري وحتمي لقيادة الوكالة.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يعقد القائد اجتماعات دورية مع الموظفين لطرح افكارهم وآرائهم) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٧) وبدرجة موافقة تشير إلى غير موافق، وتشير هذه النتيجة إلى أن عدم موافقة العاملين على أن القائد يعقد اجتماعات دورية مع الموظفين في الوكالة لطرح افكارهم وآرائهم، ويشير الباحثان إلى أهمية الاجتماعات الدورية بين القادة والموظفين لبحث سبل تطوير الوكالة وتبادل الافكار والرؤى بينهم.

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

١- يجب أن يكون العمل بين الإدارات داخل الوكالة بشكل خاص والوزارة بشكل عام، عمل تكاملي ومتربط في تقديم الخدمات والبرامج الاجتماعية، من أجل توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة.

٢- أهمية مراجعة المناخ التنظيمي السائد بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن المناخ التنظيمي الجيد يعد أمراً ضرورياً لاستمرار العمل وتحقيق الأهداف خاصة في الجانب الاجتماعي.

٣- ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تهتم بالمناخ التنظيمي، وايضا ترعى المبدعين من العاملين، وتعمل على بلورة السلوك الإبداعي، وتقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات اللازمة دون المرور بالسلم الهرمي والإجراءات الروتينية المتبعة في وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة.

٤- يجب من يعمل قائداً للمؤسسات الاجتماعية أن يكون مؤهل عملياً وعملياً، حيث أن تلك المؤسسات لديها طابع مختلف في كيفية القيادة عن المؤسسات الأخرى، نظراً للمجالات والقضايا والاتجاهات التي تتعامل معها الخاصة بالشأن الاجتماعي.

٥- تدعيم التواصل بين الموظفين والوحدات التنظيمية من خلال زيادة فاعلية البرامج المقدمة لذلك، واستحداث برامج أكثر تطوراً ومواكبة للتقدم.

٦- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولها البحث، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها تعزيز الجوانب الإيجابية لدى العاملين.

٧- ضرورة الارتقاء بالحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين والروح المعنوية، وإشباع الحاجات والرغبات للأفراد العاملين، ومحاولة تهيئة البيئة التي تساعد على ذلك.

المراجع العربية:

- ١- الحيدر، عبد المحسن صالح (٢٠٠٦م) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية بمستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية" *المجلة العربية للإدارة- المجلد (٢٦) العدد (٢) الأردن*.
- ٢- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢) "السلوك التنظيمي" *دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان*.
- ٣- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٤م) "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" *مجلة جامعة مؤتة- الأردن*.
- ٤- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣م) "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الادارية" ط ٢، *دار الشروق للنشر- عمان*.
- ٥- العمري، محمد سعيد (٢٠١٢م) "المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض" *المجلة العلمية للإدارة، السعودية*.
- ٦- النمر، سعود محمد وآخرون (٢٠١٧م) "الادارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة" *الشفري للنشر وتقنية المعلومات، الرياض*.
- ٧- النمر، سعود محمد (١٩٩٠م) "المناخ التنظيمي لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية" *مجلة جامعة الملك سعود، (ص ٣٧١-٣٧٢) الرياض*.

المراجع الأجنبية:

- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968) "Motivation and Organizational Climate", Division of Research Graduate School of Business Administration" **Boston: Harvard University**.
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964), "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Parker et, al, (2003) "Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review" in *Journal of organizational Behavior*, P.389-416.
- Davina Kay Brazier, (2005) "Influence of contextual factors on health-care leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue: 2, pp.128-140.
- Campbell et al,(1974) "The measurement of organizational effectiveness review of relevant research and opinion" **San Diego. California, Naval Personnel Research and Development Center**.
- Lawler et al,(1974) " organizational Climate and Relationship to Organization structure process and performance" **Organization Behavior and Human performance**, NO.11