

دور المناخ التنظيمي في تعزيز القيمة العالية للأداء

دراسة ميدانية في دائرة صحة الموصل

The role of organizational climate in enhancing the high value of performance: A field study in the Mosul Health Departmentم.م. ازهار عبد محيسن الركابي*¹، م.م. صفاء صالح فتحي العلي²¹ الجامعة التقنية الجنوبية، (العراق)، azhar.abedmohisen@stu.edu.iq² كلية الحداثة الجامعة، (العراق)، safaa.sf@hcu.edu.iq

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ قبول النشر: 2024/03/27

تاريخ الإستلام: 2024/02/24

ملخص:

يهدف البحث إلى دراسة المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز القيمة العالية للأداء عبر دراسة ميدانية في دائرة صحة الموصل، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات إحصائياً عبر (SPSS V.25)، تكونت عينة البحث من (45) موظفاً في وتوصل البحث وجود علاقة اثر موجبة بين المناخ التنظيمي وتعزيز القيمة العالية للأداء في المنظمة قيد الدراسة، كما وضحت نتائج البحث أيضاً أن المناخ التنظيمي بأبعاده يضمن بيئة عمل تسودها الطمأنينة تسهم في تعزيز الأداء العالي للمنظمة الصحية، وتوصل الباحثان إلى عدد من التوصيات من أهمها التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل ومراجعة أبعاده باستمرار لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيه، إذ أن المناخ التنظيمي يُعد مطلباً ومرتكزاً أساسياً في تبني وتحفيز أداء العاملين وسلوكهم الإبداعي.

الكلمات الرئيسية: المناخ التنظيمي، القيمة العالية للأداء.

Abstract:

The research aims to study the organizational climate and its role in enhancing the high value of performance through a field study in the Mosul Health Department. To achieve the research objectives, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data, and the data was processed statistically via (SPSS V.25). The research sample consisted of (45) employees in the study. The research found that there is a positive impact relationship between the organizational climate and enhancing the high value of performance in the organization under study. The results of the research also made clear that the organizational climate in its dimensions ensures a reassuring work environment that contributes to enhancing the high performance of the health organization. The researchers concluded There are a number of recommendations, the most important of which is emphasizing the importance of the organizational climate prevailing in the work environment and constantly reviewing its dimensions to enhance the positive aspects and address the negative aspects in it, as the organizational climate is a requirement and a basic foundation in adopting and motivating the employees' performance and creative behavior.

Keywords: Organizational climate, High value of performance.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

إن ظاهرة المناخ التنظيمي تُعد من الظواهر الإدارية التي نالت جزءاً كبيراً من اهتمامات وجهود الباحثين لما لها من علاقة وطيدة بالعناصر التنظيمية والأداء، ولقد بات من أهم واجبات الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن ترسخ جهودها المستطاع بهدف تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار. إن الوضع المتطور للمنظمات والتي ترسم في أروقتها عالم التقدم لأي مجتمع كما أنها تحدد مسيرة الإصلاح فيه، بل أنها تمثل في العالم المتغير أبرز الوسائل في بناء الأفراد والجماعات، وبذلك فإن نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية يعتمد على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها ومن هنا فإنه يقع على عاتق المنظمات ومنها الصحية تهيئة وتوفير الخدمات الصحية بمستويات عالية من الجودة والقيام بكل ما يعزز خدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق قيمة عالية لأعمالها.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية هي محاولة لأتباع المنهجية العلمية في تسخير جزئيات بسيطة في الهيكل المعرفي للإدارة الصحية في دراسة طبيعة العلاقة الموجود بين المناخ التنظيمي من جهة والقيمة العالي لأداء المنظمة الصحية من جهة أخرى، لتكون رائدة في نوعية خدماتها ومواجهة التحديات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية بكل ما تنطوي عليها من إيجابيات وسلبيات. تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث أساسية بغية تحقيق أهدافه، المبحث الأول يتناول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني يتعلق بعرض الإطار المعرفي للمناخ التنظيمي، أما المبحث الثالث فيتضمن الإطار المعرفي للقيمة العالية للأداء، أما المبحث الأخير فيتناول الجانب العملي للبحث والاستنتاجات التوصيات.

2 منهجية البحث وإطاره الفكري

1-2 المشكلة:

هنالك مصلحة مشتركة بين الأفراد العاملين ومنظماتهم التي يعملون فيها يحتم وجود مناخ تنظيمي صحي في تلك المنظمات يساعد على التطور الذاتي للأفراد ويرفع من مستوى الرضا لديهم عن العمل ويولد نوعاً من التحدي لديهم ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم.

وبذلك أصبح العديد من المدراء بحاجة ماسة إلى أن استبصار دورهم الرئيسي في بناء وتعزيز التزام العاملين. فعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وتبيان العوامل التي تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً إلا أنها تفتقد إلى إيضاح دور المناخ التنظيمي في بلورة القيمة العالية لأداء المنظمات الصحية. وهذه القضية تشكل دافع أساسي اتجاه أعداد الدراسة الحالية.

وتمشيا مع ما تقدم تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: -

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي كنظام متفاعل ومتكامل يساعد في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات وتحقيق قيمه عالية لأداء المنظمات الصحية؟
2. ما الدور الذي يقوم به المناخ التنظيمي من خلال أبعاده في تعزيز أداء وقيمة أعمال المنظمات الصحية؟
3. ما المقصود بالأداء العالي والقيمة العالية للمنظمات الصحية وما هي متغيراتها التي تسعى المنظمات الصحية بلوغها؟
4. ما الذي تقدمه هذه الدراسة لصانع القرار في المنظمة الصحية المبحوث؟

2-2 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي كونها تبحث في أحد أهم المواضيع في العلوم الإدارية المهمة وهو المناخ التنظيمي ومساهمته في تعزيز قيمة الأداء العالي في المنظمات الصحية. وتتجلى أهمية البحث بجانبين:

الجانب الأول: (الأهمية النظرية)

بناء إطار معرفي لموضوعات (المناخ التنظيمي وقيمة الأداء العالي في المنظمات الصحية) ومتغيراتها، وهذه إضافة في جانبها النظري لموضوعات بالغة الأهمية ولاسيما أنها تناولت أفكار تمتاز بالحدثة والرصانة والعمق.

الجانب الثاني: (الأهمية الميدانية)

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة لذلك فأن خضوعه للدراسة العملية يعطيه أهمية كبيرة في ظل التغيرات التي تواجهها المنظمات الصحية في الوقت الحالي.

1. دور المناخ التنظيمي في تعزيز قيمة الأداء العالي في المنظمات الصحية كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة في الميدان المبحوث.
2. يوفر قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الإدارة الصحية وتكون هذه المعلومات مرشدا عن كيفية توظيف أبعاد المناخ التنظيمي بالشكل الذي سهم في تعزيز القيمة العالية للأداء.
3. بيان واقع المناخ التنظيمي في تعزيز قيمة الأداء العالي في المنظمة الصحية عينة البحث.

2-3 أهداف البحث: وتأسيسا على ما تقدم، تهدف ورقة البحث إلى مائتاتي:

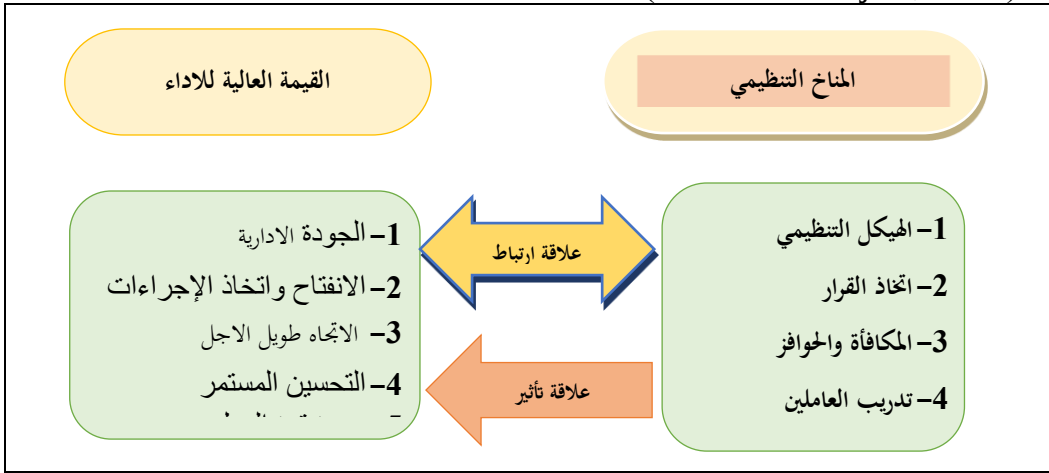
1. وضع إطار تشخيصي عن واقع المناخ التنظيمي في المنظمة الصحية المبحوثة.
2. أن مستوى الإدراك والتشخيص والاستجابة لمعطيات المناخ الصحي الإيجابي من قبل الإدارة الصحية، يتحدد في ضوءها معطيات الأداء والتميز.
3. تقرير مدركات المجتمع الصحي حيال المضامين العامة للافتراضات التي انطلق منها البحث.

4-2 مخطط البحث الافتراضي

يوضح النموذج الافتراضي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث عن طريق الأبعاد الفرعية ودورها في المنظمة المبحوثة. ويشمل المخطط الافتراضي للبحث على نوعين من المتغيرات وهي:

1. المتغير المستقل: (المناخ التنظيمي) (وتتمثل أبعادها الفرعية بـ) الهيكل، القرار، الحوافز والمكافآت، تدريب وتطوير العاملين)، والتي تم اعتمادها وفق آراء اغلب الباحثين كما ورد في الجدول (3)

1- المتغير التابع: المتغير المعتمد (الأداء العالي): وتتمثل أبعاده الفرعية ((الجودة الإدارية، الانفتاح واتخاذ الإجراءات(توجه الفعل)، الاتجاه طويل الأجل، التحسين المستمر والتجديد، جودة قوة العمل) نموذج (deWaal & Frijns , 2009).



شكل رقم (1) مخطط البحث

المصدر: اعداد الباحثان

4-2 فرضيات البحث

1. هناك تباين وتفاوت في مواقف المبحثن تجاه أبعاد المناخ التنظيمي والقيمة العالية للأداء في المنظمة الصحية المبحوثة.

2. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي بدلالة الأبعاد والقيمة العالية لأداء المنظمة الصحية المبحوثة.

3- الإطار المعرفي للمناخ التنظيمي

ان فكرة المناخ التنظيمي قد اخذت طريقها إلى الظهور من مطلع ستينات القرن الماضي، ومنذ تلك الفترة وهي تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من الكتاب والباحثين خصوصاً في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي،

والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا إنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم استخداماً تنظيمياً وإدارياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة والمستمرة بين الأفراد العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي (المدهون والجزراوي، 1995، 397)، ويرى (ذنيبات، 1999، 34) ان المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين .

3-1 مفهوم المناخ التنظيمي:

ان المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المؤسسة أو المنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى جميع الظروف الخارجة والداخلية المحيطة بالموظفين أو الأفراد العاملين أثناء عملهم، والتي تؤثر بشكل كبير في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، والمناخ التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي انتشرت انتشاراً واسعاً في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة، وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة عامة للإشارة إلى الخصائص الداخلية، والموقف للمنظمات. ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي، تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات. ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقاً لثلاث رؤى:

- أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية،
- وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين،
- وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة (فليه وعبد المجيد، 2005، 299)

وفي ضوء ما تقدم، تشير الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى عدم وجود اتفاق نهائي بين الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي، ويتبع ذلك تعدد في الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي تبعاً لمنظور الكتاب والباحثين، وادناه بعض المفاهيم التي أوردها الكتاب والباحثين:

- يشير (السكران، 2005، 14) على أنه مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسة التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها.
- كما عرفه (بجر، 2005، 260) على أنه "مجموعة الخصائص والسمات التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الاطر السلوكية للعاملين والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي بمقتضاها يتحدد سبل الرضا والتحفيز للأفراد والتي تؤثر على كفاءة المشروع وفعاليتها في تحقيق الاهداف.

• بينما أشار. (المغربي، 2007، 12) إلى المناخ التنظيمي بأنه نتاج التفاعل الادراكي لمجموعة من الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى، والتي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي:

- تتحدد نتيجة للسياسات والنظم المتبعة في المنظمة، واتجاه وفلسفة الادارة العليا؛
- تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة؛
- يمكن استنباطها من خلال اساليب تفاعل المنظمة مع أعضائها ومع البيئة الخارجية

• ويعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن روح الفلسفة السائدة عن التنظيم، والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يتشكل بموجبها الهيكل التنظيمي، ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق القوانين و اللوائح، توزيع الادوار طبقا لميثاق التنظيم (القاضي، 2015، 167).

• ويرى (العصيمي، 2020، 180) المناخ التنظيمي هو أحد مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وله علاقة بالأنظمة والتعليمات والسياسات والاهداف والاتصالات والجماعات ومختلف العلاقات المتشابكة بين الاقسام وموظفيها من رؤساء ومروؤسين، ومن خلال ما تقدم من مفاهيم يمكن استخلاص العناصر التالية:

1- ان المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.

2- يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.

3- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

4- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وفق ما تقدم يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة عمل المنظمة الداخلية وتدفع الأفراد لتبني بعض الأنماط السلوكية سواء في المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الادارية الأخرى وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها عن طريق تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم ومساراتهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

لذا فان المناخ التنظيمي لأية مؤسسة مرتبط بنمط العلاقات التي تسود أجواءها والتي من شأنها أن تسهم في كيفية تحقيق الأهداف والمرامي التي تتوخاها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها ومع ما يتوافر لديها من موارد متاحة والذي يتمثل بالبعد القانوني الذي يحكم سير العمل (التعليمات والأنظمة والقوانين) وكذلك من

خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين المسؤولين في أثناء سعيهم لممارسة عمليات تفعيل أدوارهم لتحقيق الأهداف والرامي المرسومة.

2-3 أبعاد المناخ التنظيمي

يتبع تعدد الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي، ظهور وجهات نظر متعددة حول الأبعاد والعناصر التي يتضمنها إطار المناخ التنظيمي، وتشير الدراسات إلى أن هذه الاختلافات ترجع في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين منظمات أعمال صناعية) أو (مدارس أو دوائر حكومية ، كما يرجع هذه الصعوبات أيضا إلى المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي هي متغيرة ومتباينة عبر الزمن فضلا عن كونها ليس بالإمكان الاعتماد عليها.

وبشكل عام وردت في ادبيات الادارة عدد من النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي، كما تباين الباحثون في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا التعدد والتنوع ناجم عن رؤية الباحثين للخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تمثل العناصر والأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي"، ومن هنا فإن هذا العنوان يهدف إلى توضيح أهم العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي مع التأكيد على أن طبيعة هذه العناصر تختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (1): الأبعاد وفقاً لوجهة نظر الباحثين

ت	الكاتب	الهيكل	نمط القيادة	الاتصالات	مشاركة القرار	التكنولوجيا	المسؤولية	المكافأة	المخاطرة	الشعور بالإنجاز	تدريب وتطوير
1	اللوزي، 1994	*					*	*	*		*
2	الذنيبات، 1999	*				*					*
3	المعشر، 2001	*			*					*	*
4	المحاسنة، 2001*	*				*	*	*			
5	فيلية، وعبد الحميد، 2005	*		*	*	*	*	*			
6	الطويل، 2006				*	*		*		*	*
7	الزعيبي والعزب، 2007				*	*	*	*	*		*
8	بحر وسويرحن، 2010	*	*	*	*	*					
9	الجنابي، 2015	*	*	*	*	*		*			*
10	ميهفان، 2016	*	*	*	*	*					
11	الاندنوسي، 2019	*	*	*	*	*	*	*			
12	القحطاني، 2020	*	*	*	*	*	*	*			*
	المجموع	9	5	5	9	4	2	8	2	2	7

يلاحظ من الجدول أعلاه، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أنه لا يوجد هيكل ثابت وموحد ومحدد لها يمكن تطبيقه على كافة المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف هذا المناخ باختلاف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن صناعة لأخرى، ومن مجال عمل إلى مجال عمل آخر، وكذلك تختلف لنفس المنظمة من وقت لآخر، طبقاً لاختلاف حجمها ومجالات نشاطها وطبيعتها وبيئتها وظروف المرحلة التي تمر بها، ولعل ذلك كان السبب في تعدد وتنوع أبعاد المناخ التنظيمي.

وحيث أن هذه الأبعاد تختلف فيما بين المنظمات الهادفة للربح عن نظيرها غير الهادفة للربح، وفي المنظمات ذات الحجم الكبير عن ذات الحجم الصغير، وفي المنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية، وفي المنظمات الحكومية عن المنظمات الخاصة، وفي المنظمات الرسمية عن منظمات المجتمع المدني، حيث لكل أبعاده الملائمة. وبناء على ما سبق نعرض فيما يلي الأبعاد المقترحة للمناخ التنظيمي.

1. الهيكل التنظيمي: عبارة عن الشكل أو البناء الذي يُحدد طبيعة التركيب الداخلي لعلاقات العمل السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأنشطة والأعمال التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002، 169)

ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة فيها وكذلك ونمط اتخاذ القرار، لأن طبيعة الهيكل التنظيمي ورؤية الأفراد في المنظمة تؤثر على قدرتهم على المشاركة والابتكار. أي اتصالات خارج هذا الإطار، وتجعلهم غير متحمسين لاقتراح شيء من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يتطور الهيكل التنظيمي المرن، الذي يُنظر إليه على أنه أساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية، لاستيعاب التغيرات الناشئة، و تشجع العاملين على السعي لتطويرها وتحسينها مما يساعد على تحقيق الأهداف.. (القريوتي، 1993، 219)

يؤثر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة بشكل كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للموظفين، مما يضمن عدم وجود ازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك حاجة لتبني مبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد (عياصرة، وحجازين، 2006، 45)، ان إعطاء للعاملين فرصة المشاركة في صنع القرار من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع معنوياتهم

وتعميق ارتباطهم بالمنظمة ، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة ، مما يجعلهم يتخذون القرار. كل جهد ممكن لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى الأفضل. المستوى الممكن.

إن اتخاذ القرار الصحيح يتطلب إدخال مجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب ، وأهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار ، وكذلك جمع البدائل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراء العديد من الاستشارات والاستطلاعات لمعرفة تأثير القرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للمصلحة العامة للمنظمة ، والاختيار بين عدة خيارات قبل اتخاذ القرار النهائي ، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت أنه فشل في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها ، وأن القرار يجب أن يهدف أساساً إلى تحقيق مصالح المنظمة ، وليس مبنياً على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.(فليه، وعبد المجيد، 2005،299)

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

3. نمط المكافأة والعقاب: يعد نمط المكافأة والعقاب بُعداً مهماً آخر فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعطلاً للإبداع، أما إذا اعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاً كلما كان ذلك إيجابياً. أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فان ذلك يعد مناخاً تنظيمياً سلبياً (القريوتي، 1997، 217). كما يتضمن نمط المكافآت وأسس تحديد العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، تحديد منطلقات تنفيذها سواء أكانت على أساس الجدارة أم الأقدمية أم القدرة أم على أية أسس أخرى يعتمد عليها النظام المؤسسي. إن الهدف تتمثل إحدى المكافآت والعقوبات في تكرار سلوك معين أو تعديله. تُمنح المكافأة إلى المحقق، والغائب المنخفض ، والمبتكر من أجل إدامة السلوك المطلوب. والعكس صحيح، فإن العقوبة تقع على من يتغيب في كثير من الأحيان، ولا يقوم بواجباته، ويتجاهل القانون والنظام. ومع ذلك، قد نجد أحياناً أن المكافأة تُمنح لمن لا يحقق الإنجازات، وإنما تُمنح للشخص الذي يلتزم بحرفية التعليمات والقوانين ، مما يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

4. تدريب وتطوير العاملين: الاستثمار في العنصر البشري يرفع معنويات الموارد البشرية ويجعلهم يسعون لتحقيق الأهداف المطلوبة ، على عكس ما إذا كانت الإدارة لا تهتم بتطورهم وسوف يسعون لمحاولة الانتقال إلى وكالات

أخرى حيث يكون لديهم ظروف عمل أفضل. (القريوتي، 1997، 218). ويشمل ذلك أيضاً تحديد الأسس التي يعتمد عليها النظام لمحاولة تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال وسائل التدريب والتطوير.

3-3 مفهوم الأداء العالي :

تعود أصول مصطلح الأداء واستعمالاته الأولى إلى مجال مراقبة الأفراد، بعدها تطور إلى انتقالات ومعاني أخرى مختلفة، منها ما يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف أو النتيجة الرقمية للمنظمة، أو إنجاز العمل، وهذا الأمر متغير من مدة إلى أخرى بين هذه المسميات والمعاني (صونييه، 2016، 66)، كما يمكن التعبير عن الأداء من منظور واسع بأنه عبارة عن النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات، فضلاً عن كونه يمثل فرصة لإجراء تقييم ومقارنة نسبة الأداء وفق النتائج السابقة (المرسومي، 2019، 105).

أما موضوع الأداء العالي وأنظمة قياسه فهي تعد من أكثر الموضوعات جدلاً، كما أنها تشكل تحدياً مهماً أمام المنظمات، فضلاً عن كونه محورياً أساساً تتمحور حوله جهود وافكار القادة، لأنه يشكل هدفاً مهماً تسعى المنظمات لتحقيقه (صيهود، 2017، 158)

ويعرف الأداء العالي بأنه عبارة عن مجموعة مترابطة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير المنظمة وادائها عبر الالتزام الوظيفي، واتباع أنظمة التدريب والمكافآت والتشجيع على المشاركة في صنع القرار، وحدد (DeWaal, 2008,2)، الأداء العالي بعملية تكييف المنظمات والنشاطات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

وعرفه كلا من (كروش ولحشر، 2020، 42) بأنه القدرة على توفير وتنسيق مكونات المنظمة وتشغيلها مع المحافظة على الترابط والتكامل للوصول إلى معدلات الفاعلية وتحقيق مستوى المخرجات الذي يحقق منافع ورغبات وتوقعات اصحاب المصلحة وعرفه كلاً المرتبطين بالمنظمة، وحدد كل من (هماش والحميري، 2020، 14) مفهوم الأداء العالي بأنه قدرة المنظمة في الاستجابة إلى التغيرات البيئية بسرعة وتمتعها بأداء مالي جيد عن طريق دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمتها الأساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة وراس المال البشري.

ومن وجهة نظرنا نرى أن الأداء العالي هو دالة لقدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل وتحقيق القيمة المستدامة، للفرد والمجتمع والمنظمة، بمنظور استراتيجي طويل الأمد والمحافظة على البيئة .

3-4 أبعاد ومجالات الأداء العالي

إن الدراسة الحالية تسعى نحو تبني نموذج (deWaal & Frijns , 2009) بأبعاده الخمسة (الجودة الإدارية ، الانفتاح واتخاذ الإجراءات(توجه الفعل)، الاتجاه طويل الأجل ، التحسين المستمر والتجديد ، جودة قوة العمل) وذلك كونها أبعاد تتلائم مع طبيعة مهام المنظمات الصحية وتساهم في إضافة قيمة عالية لأعمال تلك المنظمات. ونعرض لها كالآتي:

1) **جودة الإدارة:** تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي، إذ إن الممارسات الإدارية ذات الجودة العالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخصائص ومهارات إدارة المنظمة ، وهنا تتمثل عناصر الإيمان والثقة بالآخرين والمعاملة العادلة من خصائص منظمات الأداء العالي، إذ لا بد أن يكون المدراء جديرين بالثقة ويظهرون الالتزام والحماسة والاحترام والتوافق مع الآخرين، ويأتي صنع القرار مركزاً على الفعل ويتحمل الأفراد مسؤولية نتائجهم، وحرص الإدارة على تحقيق النتائج عبر تفويض العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تجعلهم يتحملون المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها مما يدعم تحفيز رأس المال البشري في المنظمة.

2) **الانفتاح وتوجه الفعل:** تمتلك منظمات الأداء العالي ثقافة مفتوحة وتعني قيام الإدارة بتقييم أداء الموظفين وتشغيلهم في عمليات تنظيمية مهمة، ويكون ارتكاب الخطأ أمراً مسموح به؛ لأنه يعدّ فرصة للتعلّم، إن هذه الخاصية تتطلب تأسيس نظام فعال للتواصل الإيجابي ضمن القنوات الصحيحة التي تُعزز مفاهيم التعاون والتعلم المستمر ، وبذلك يقضي الأفراد في هذا النوع من المنظمات الكثير من الوقت في التحوّل وتبادل المعلومات والمعرفة من أجل تطوير أفكار جديدة هادفة إلى تحسين أدائها وأداء المنظمة، مع الحرص على ألا يكون لهذا التواصل أيّ أثر سلبي على الأشخاص وأدوارهم في المنظمة، وهنا تأكيد على أن منظمات الأداء العالي تعمل على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير ، والتجديد ، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.

3) **التجديد والتحسين المستمر:** تتبنى المنظمات عالية الأداء استراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات، من خلال تطوير العديد من الاستراتيجيات الجديدة لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ، وتوجه المنظمة مواردها وقدراتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية ، وتحسين تنظيم عملياتها ، لتحسين قدرتها. للاستجابة للأحداث والتغيرات في البيئة الخارجية من خلال طريقة تطوير المنتجات التي تلي الاحتياجات المتقدمة للعملاء ، وهنا تأكيد على أن التحسين المستمر يجب أن يكون جزءاً ديناميكياً من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة بحيث يكون لديها انعكاساتها على المستويات الإدارية المختلفة والعمليات المرتبطة بها.

4) **جودة قوة العمل:** من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية، و تعتمد المنظمات إلى العمل بشكل مستمر على تطوير القوى العاملة من خلال تدريب الموظفين لجعلهم أكثر مرونة وتجاوباً مع التغيرات حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج غير عادية، إضافة إلى تفويضهم وتحميلهم المسؤولية عن أدائهم وذلك لتشجيعهم على الإبداع في استخدام أساليب جديدة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

4- وصف وتشخيص المتغيرات واختبار فرضياتها

بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير (لمجالات المناخ التنظيمي في الأداء العالي) ، وبحسب إجابات أفراد عينة البحث على الإستبانة في دائرة صحة الموصل والبالغ عددها (45) استمارة قد جرى تقسيم المبحث على ثلاثة محاور

4-1 وصف المتغيرات وفق إجابات عينة الدراسة

1. **أبعاد المناخ التنظيمي (المتغير المستقل):** يظهر الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة ($n=45$) بخصوص أبعاد المناخ التنظيمي ، يتضح من الجدول (2) الخاص بمواقف عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (2.86) وهو مستوى عالي نسبياً، إذ بلغت نب الاجابة إلى مساحة المقياس (0.57) ، وهذا يؤثر قبولاً معتدلاً في تأكيد ضرورة ان يكون للكلية مناخ تنظيمي داعم لمواردها وأنشطتها، ولذلك نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.52) تدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى العناصر.

وأما فيما يتعلق بمواقف عينة الدراسة عن كل بعد من مجالات المناخ التنظيمي (الهيكلي ، القرارات، المكافأة، التدريب) ، فقد جاء مجال اتخاذ القرار في المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.83) ، ثم مجال التدريب للعاملين ثانيا بوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.121) ، ومجال الهيكل ثالثاً وأخيراً مجال المكافأة وكما في الجدول (2).

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاجابة إلى مساحة المقياس
الهيكل التنظيمي	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة لدائرتنا.	3,20	0.92	0.64
	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين ادارة العليا والمستشفيات والمراكز الصحية.	2,85	0.78	0.57
	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3,10	0.87	0.62
	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة.	2,25	0.72	0.45
المعدل		2,80	0.83	0.56
اتخاذ القرار	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات المطلوبة واللازمة لاتخاذ القرارات إلى المستويات التشغيلية.	2,50	0.87	0.5
	اتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد العاملين في تحليل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة.	2,95	0.95	0.59
	أشعر بقدراً كافياً من السلطة تمكني من أداء واجباتي بالكيفية المطلوبة.	3,20	0.73	0.64
	تفوض للمستويات التشغيلية الصلاحيات عند اتخاذ القرارات الروتينية المهيكلية.	2,85	0.84	0.57
المعدل		3,02	0.83	0.61
التدريب	الإدارة حريصة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية.	2,90	0.82	0.58
	تحرص الإدارة على توفير الخدمات وفرص تطوير الموظفين.	3,10	0.79	0.62
	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	2,85	0.92	0.57
المعدل		2,95	0.121	0.59
المكافأة	تهتم إدارة المنظمة بمنح الحوافز المعنوية والمادية للأفراد للعاملين.	2,80	0.76	0.56
	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم تقديمها لتطوير الأداء.	2,75	0.83	0.55
	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	2,85	0.84	0.57
المعدل		2,67	2,80	0.54
المعدل العام للمتغير		2.86	0.52	0.57

المصدر : مخرجات spss

2. القيمة العالية للأداء (المتغير التابع)

يظهر الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة ($n=45$) بخصوص القيمة العالية لأعمال إدارة الكلية ، يتّضح من الجدول الخاص بمواقف عيّنة الدراسة حول أبعاد الأداء العالي مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن قيمة الأداء العالي على المستوى الكلي قد حقّق وسطاً حسابياً قدره (2.79) وهو مستوى متوسط لحد ما ، إذ بلغت نب الاجابة إلى مساحة المقياس (0.56) ، وهذا يؤشر قبول متوسط مما يعني امتلاكهم تصوّراً واضحاً عن معنى الأداء العالي ، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.84) يدل على أن هناك تشتت في إجابات عيّنة الدراسة مما يعني امتلاكهم تصوّراً واضحاً عن معنى العناصر .

وأما فيما يتعلّق بمواقف عيّنة الدراسة عن كل بعد من قيمة الأداء العالي ، فقد جاء مجال جودة قوة العمل في المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.78) ، ثم مجال الجودة الإدارية ثانيا بوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.94) ، ومجال التحسين المستمر والتجديد ثالثا واخيرا مجال الانفتاح واتخاذ الإجراءات وكما في الجدول (3).

الجدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة بخصوص قيمة الأداء العالي

أبعاد قيمة الأداء العالي:					
1. الجودة الادارية	1	تحرص الإدارة على بناء علاقات الثقة مع موظفيها في كل المستويات التنظيمية.	2,65	0.76	0.53
	2	تسمح الإدارة لموظفيها أن يؤدون عملهم بزهة وبمستويات عالية من الالتزام.	3,35	0.83	0.67
	3	تهتم الإدارة بتدريب موظفيها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	2,65	1.09	0.53
المعدل			2.83	0.94	0.57
2. الانفتاح واتخاذ الإجراءات	4	تحرص الإدارة على خلق ثقافة الانفتاح وتوظيفها لتحقيق النتائج المرغوب بها.	2,65	0.76	0.53
	5	تسمح الادارة العليا بالتحاور مع موظفيها وإشراكهم في الاعمال المهمة.	2,55	1.03	0.51
	6	تتيح الإدارة لموظفيها فرص التعلم وتبادل المعرفة لتشجيعهم على تحمل المخاطرة المحسوبة.	2,60	0.77	0.52
المعدل			2.59	0.81	0.52

دور المناخ التنظيمي في تعزيز القيمة العالية للأداء: دراسة ميدانية في دائرة صحة الموصل

0.52	1.07	2,60	تتبنى الإدارة مبدأ التحسين المستمر والابداع في كافة مستوياتها الادارية.	7	3. التحسين المستمر والتجديد
0.56	0.94	2,8	تستخدم الإدارة استراتيجيات وبرامج تميزها عن باقي المنظمات الصحية الأخرى.	8	
0.45	0.84	2,25	تقوم الإدارة بتوجيه قدرات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة لتحسين قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.	9	
0.53	0.87	2.61	المعدل		
0.50	0.85	2,50	تمتلك إدارة المنظمة ملاك عمل يتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها الاقسام.	10	4- جودة قوة العمل
0.68	0.91	3,40	تمتيز الإدارة بامتلاك ملاكات صحية بإمكانها أن تقدم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها.	11	
0.66	0.82	3,30	تحفز الإدارة موظفيها على الابداع عن طريق الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.	12	
0.62	0.78	3.11	المعدل		
0.56	0.84	2.79	المعدل العام للمتغير		

المصدر: مخرجات spss

من خلال نتائج التشخيص للمتغيرات والأبعاد الواردة في الجدولين (2) و(3) يتبين هناك تباين في مواقف عينة الدراسة تجاه المتغيرات والأبعاد ، ويوشر ذلك قبول فرضية الدراسة التي تنص (وجود تباين وتفاوت في مواقف المبحوثين تجاه أبعاد المناخ التنظيمي والقيمة العالية للأداء في المنظمة الصحية المبحوثة).

4-2 اختبارات العلاقات والتأثير والفروق بين المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل) وبين قيمة الأداء العالية لأعمال إدارة الكلية

1. اختبار علاقة الارتباط: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيمة الأداء العالية لأعمال دائرة صحة الموصل والمناخ التنظيمي.

يظهر الجدول رقم (4) قيمة t المحسوبة (18.6) وقيمة t الجدولية (2.9) وبما أن t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوي (0.05) تقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وبين القيمة العالية لأعمال المنظمة الصحية.

جدول (4): قيم معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد وقيمة المعدل وقيمة t المحسوبة والجدولية بين

المناخ التنظيمي وقيمة الأداء العالية لأعمال دائرة صحة الموصل

قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	خطا التقدير	R^2 معدل	R^2	R	
2.9	18.6	6.32	0.743	0.744	0.869	المناخ

كما تظهر نتيجة الجدول (4) ارتفاع قيمة R (0.869) التي تشير إلى قوة الارتباط الطردي بين المتغير المستقل والمتغير التابع (قيمة الأداء العالية للمنظمة المبحوثة). أما قيمة معامل التحديد المعدل والبالغ (0.743) فهي تشير إلى أن 74% من المتغيرات الخاصة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي).

2. اختبار التأثير بين المتغيرين: تم اختبار التأثير بين المناخ التنظيمي وقيمة الأداء العالية باستخدام الانحدار الخطي البسيط ، وكما يظهر الجدول التالي.

جدول (5): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي

الجدولة	المعنوية	T المحسوبة	Beta	معاملات غير معيارية		
				Std. E	B	
2.09	0.341	0.959-		4.08	3.79-	ثابت
	0	20.14	0.884	0.051	1.04	المناخ

المصدر: مخرجات spss

تظهر نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول (5) قيمة t المحسوبة (20.14) وقيمة t الجدولية (2.89) وبما أن قيمة t المحسوبة أكبر من t المحسوبة الجدولية عند مستوى (0.05)، وتشير النتائج إلى قبول الفرضية التي تبين تأثير القيمة العالية للأداء بالتغيرات التي تحصل نتيجة المناخ التنظيمي ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو الآتي :

$$Y = -3.79 + 1.04 (cli) + 0.051$$

وهو ما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل يؤثر في زيادة القيمة العالية بمقدار (1.04) وأن قيمة Beta (0.884) تشير إلى العلاقة الطردية بين المناخ التنظيمي والقيمة العالية.

5- الاستنتاجات والتوصيات.

استكمالا لمنهجية البحث والأطر الفكرية لمغيراتها ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، فقد خصص هذا المحور لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها البحث.

1-5 الاستنتاجات:

1. وضحت الدراسة وجود علاقات قوية ومعنوية بين المناخ التنظيمي وقيمة الأداء العالية في دائرة صحة الموصل عينة البحث.

2. أسفرت نتائج اختبارات التأثير عن وضوح التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأداء العالية في المناخ التنظيمي الايجابي ، إذ أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تؤثر في الزيادة بمقدار (1.04) وحدة في قيمة الأداء العالية وكذلك أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي بدلالة الأبعاد وبين قيمة الأداء العالية للمنظمة عينة البحث .

3. أسفرت نتائج اختبارات الفروق عن وجود فروق ذات دلالة معنوية وبدرجات قوية فيما يتعلق بقيمة الأداء العالية وطبيعة المناخ التنظيمي .

4. وضحت نتائج البحث ان المناخ التنظيمي بأبعاده يضمن بيئة عمل تسودها الطمأنينة تسهم في تعزيز الأداء العالي للمنظمة الصحية.

5. امتلاك المنظمة المبحوثة ميزة تنافسية لما تمتلكه من امكانيات مادية وبشرية لتحقيق الأداء العالي.

2-5 التوصيات: استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

1. التأكيد على أهمية تشخيص المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل دوري لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة سلبياته، حيث أن المناخ التنظيمي شرط أساسي لتبني وتحفيز الأداء والسلوك الإبداعي للعاملين.

2. زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية محل البحث وإبلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها، والعمل على تقوم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية ووضع ذلك في سجل العامل بحيث تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويمه في التقارير السنوية.

3. زيادة الاهتمام بالموارد البشرية المبحوثة، وإعطاء عملية التدريب أهمية كبيرة، والعمل على تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر وفق ضوابط أسس علمية، والعمل على تصميم البرامج التدريبية بالشكل الذي يتناسب مع قدراتها، والعمل على تقييم الأداء العاملين بعد إتمام عملية التدريب ووضع ذلك في سجل الفرد العامل بحيث يؤخذ في الاعتبار عند تقييمه في التقارير الدورية او السنوية.

4. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار في دائرة صحة الموصل وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
5. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.
6. ينبغي على الإدارة العليا في دائرة صحة الموصل تدعيم الشراكة مع المنظمات الصحية الأخرى في داخل القطر أو وخارجه من خلال تبادل الخبرات واعارة فرق العمل المتبادلة او انشاء اتفاقيات تعاون مشترك فيما بينها وبمختلف الاختصاصات الطبية والتقنية من اجل تقديم افضل الخدمات .
7. العمل على اجراء دراسات وبحوث في مختلف المجالات وخاصة ما يتعلق منها برضا الزبائن على مستوى الخدمات الصحية ومعرفة اوجه القصور التي تواجهها لتفاديها مستقبلا .
8. توصي الدراسة محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بدائرة صحة الموصل والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتحثية مناخ ملائم.
9. تفعيل نظام المكافآت المادية والخوافز المعنوية للعاملين الذين لهم قدرات ابداعية وقدرات تفكيرية في مجال اختصاصاتهم لضمان تحسين وتطوير المؤسسات الصحية وبنعكس ذلك على التفعيل الايجابي على المناخ التنظيمي مما ينمي روح المنافسة الودية حول تطوير العمل.

6- الخاتمة:

ختمت الفقرة الخامسة من البحث الدراسة التي بحثت العلاقة بين متغيرات الدراس نظرياً وميدانياً على مستوى الشركة المبحوثة، واستناداً لما تم عرضه من المراجع النظرية والاختبارات الإحصائية تم عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي على أثرها قدمت مجموعة من المقترحات التي ستسهم وتعزز من فاعلية متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها على مستوى الشركة المبحوثة ونظيراتها في القطاع الصناعي العراقي، مع تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية تهيم الباحثين القادمين الإنطلاق من حيث إنتهينا إليه.

7- قائمة المراجع:

1. اسحق, أثير حسو (2012)، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد. 8 العدد 26.
2. السكران، ناصر مُجد، (2004)، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

3. الاندونوسي ، فريدة مُجَد ، (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات جامعة ام القرى ، مجلة البحث العلمي في التربية ، المجلد (14) ، العدد(20) ، ص 1
4. الجنابي ، أحلام حميد ، (2015)، "مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل ، العدد/22.
5. العصيمي، وليد بن عبدالعزيز، 2022: أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي("دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد سبعة وأربعون تاريخ الاصدار: 2 - أيلول - 2022م
6. الذنيبات، مُجَد محمود، (1999)، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد 1، المجلد 26 .
7. الشرييني، عبد الفتاح ، (1987)، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المجلة العربية الإدارية، العدد 3، المجلد 11.
8. القريوتي، مُجَد (1994)، "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5.
9. القحطاني ، عبدالله بن حسن، (2020)، "المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية"، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (26) العدد (2) .
10. القاضي، مُجَد يوسف (2015) : السلوك التنظيمي. الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الاردن. الطبعة الاولى
11. المرسومي، مروج طاهر هذال، 2019 ، تقويم الأداء المصرفي باستخدام ادوات التحليل الحديثة، ط1 ، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، شارع المتنبي، بغداد
12. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2007)، "السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية". جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية.
13. بشرى، ناصر، 2020 ، دور نظام ذكاء الاعمال في تعزيز الأداء العالي "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الاهلية في اربيل"، المجلة العربية للاعمال، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، المجلد40 ، العدد4
14. جميل، نشوان، (2004)، "في ضوء مفهوم إدارة الجودة في فلسطين"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر (النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني) الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط الجودة في جامعة القدس المقترحة، في مدينة رام الله في الفترة 3-2004/7/5 .

15. -جبوري، ندى إسماعيل. (2009) .:أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2
16. صونيه، كيلاني، 2016 ، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي
17. للمؤسسات الاقتصادية" دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن"،(اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
18. صيهود، احمد قاسم،(2017) ، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 98 ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. كروش، مُجد الامين، لحرش، الطاهر، 2020 ، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز ، للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11 ، العدد 2 .
20. ميهفان، شريف يوسف ، (2016)، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو"، مجلة جامعة زاخو، المجلد 4 ، العدد:1.
21. هماش، تركي عزيز، 2020 ، دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد9 ، العدد 34 ، جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد
- 24- Arocas, Roberto Luna, and Camps, Joaquin, (2008) "A model of high performance work practices and turnover intentions," Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37 No. 1.
- 25 - De Waal, André A., (2007), "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3.
- 26- de Waal, A. A. & Frijns, M. (2009), Working on High Performance in Asia: The Case of Nabil Bank, **Measuring Business Excellence**, Vol. 13, No. 3.
- 25- De Waal Andre, and Orij Ruben, Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
- 26- Harvey, D. and Brown, D., (2001), "An Experiential Approach to organizational Development ", 6th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- 27- Kermally, sultan, (2002),. "Effective Knowledge Management A Best Practice Blueprint", John willey & sons, England.