

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية التربية بطرطوس

ندى خليفة**

أ.د. عماد سعدا*

المخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية التربية بطرطوس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (257) عاملاً وعاملة. قامت الباحثة ببناء مقياسي المناخ التنظيمي والإدارة الاستراتيجية واتبعت بينائهما الطرق العلمية المناسبة من صدق وثبات وكذلك استخدام القوانين الاحصائية المناسبة لطبيعة البحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. وجود علاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس ونظرة العاملين في مجال عملهم للإدارة الاستراتيجية.
 2. مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي يختلف (زيادة أو نقصاناً) باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث.
 3. مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد يختلف (زيادة أو نقصاناً) باختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي- العمر- الخبرة). وبناء على النتائج قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات.
- الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية.

* أستاذ في قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق.
** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق.

Organizational climate and its relationship to strategic management Workers in the Directorate of Education in Tartous

Dr. Emad Saada *

Nada Khalifa **

Abstract

The current study aims to study the organizational climate and its relationship to strategic management among a sample of workers in the Directorate of Education in Tartous, where the number of sample individuals reached (257) male and female workers.

The researcher built the two measures of organizational climate and strategic management and followed in building them the appropriate scientific methods of honesty and consistency, as well as the use of statistical laws appropriate to the nature of the research, and among the most important results of the research:

1. There is a weak relationship between the organizational climate in the Education Directorate in Tartous and their view of the strategic management of workers in their field of work
2. .The level of adaptation to the organizational climate varies (increase or decrease) according to the educational level of the study sample.
3. The level of adaptation to the prevailing organizational climate varies (increase or decrease) according to the number of years of experience.

*Professor in the Department of Psychology, Faculty of Education, Damascus University.

**Graduate Student (Ph.D.) in the Department of Psychology, Faculty of Education, Damascus University.

4. There are no statistically significant differences between the members of the research sample on the scale of strategic management according to the variables (gender - educational qualification - age - experience).

Based on the results, the researcher presented a set of proposals.

Key words: organizational climate, strategic management.

المقدمة:

تعدُّ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة، وتتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من حيث تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية، ثم المرور إلى عملية التخطيط، وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام. (Rodolph, 2003,127) كما حظيت فكرة المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات في هذا المجال على أهمية المناخ التنظيمي، وعلى أنه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها، من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى (الوزان، 2006، 3). وقد عنيت الإدارة بالمحيط الحسي النفسي السائد في العمل، فغياب المناخ النفسي الملائم للعمل سوف يولد للإدارة غالباً مشكلات إنسانية متعددة، فلكي تحصل الإدارة على السلوك المرغوب فيه من عاملها، فلا بد من أن تتعرف إلى أهدافهم ودوافعهم، كي تسن لهم من السياسات والتشريعات ما يؤمن إشباع هذه الدوافع، وبلوغ تلك الغايات والأهداف، كما لا بد لها من أن تتعرف إلى ثقافة العاملين، وسبر غور شخصياتهم وطرائق تفكيرهم، والقيم التي يؤمنون بها، وعاداتهم ووجهات نظرهم من خلال ملاحظاتهم المباشرة أثناء العمل. (شعباني، 2017، 34).

أولاً: مشكلة البحث ومسوغاته:

يؤدي المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها إلى حد كبير فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية مؤسسة. وتتبع مشكلة الدراسة من إحساس الباحثة بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في دوائر مديرية التربية بطرطوس. إذ بينت الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في مديرية التربية بطرطوس وجود علاقة مهمة بين توفر مستوى جيد من المناخ التنظيمي وبين تحقيق الإدارة لأهدافها، إلا

أن 75% من أفراد عينة البحث أبدوا عدم ثقتهم بتحقيق معايير الإدارة الاستراتيجية أو تطبيقها في المديرية، وقد توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من 20/ عامل في المديرية، إلى تراجع أداء الإدارة في ظل المناخ التنظيمي السائد حالياً نظراً لضعف الإمكانيات وعدم توفرها إذ إن نجاح المؤسسات على المدى البعيد يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وهو ما يختلف مع ما توصلت إليه دراسة بحر وسويرح (2010) حيث أكدت عل توفر مناخ تنظيمي يسهم في تأمين مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، كما تختلف مع دراسة رحيمة (2017) التي أكدت على أن وجود مستوى متوسط من المناخ التنظيمي يسهم في توفر مستوى جيد من أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن زيبان بالجزائر، في حين تتفق مع دراسة زانغ (2010) في العلاقة الطردية بين المناخ التنظيمي وبين أداء الموارد البشرية، وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والإدارة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية التربية بطرطوس؟

ثانياً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

- 1- تقديم دراسة نظرية توضح ماهية كل من متغيري البحث (المناخ التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية).
- 2- الاطلاع على ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بهدف التعرف على تجارب المنظمات والاستفادة مما توصلت إليه في تحسين واقع المنظمة محل الدراسة.

الأهمية العملية:

- 1- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كما توفر فرصاً للتطور الذاتي لأنها تتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.
- 2- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرتهم المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 3- قلة الدراسات المحلية حول موضوع المناخ التنظيمي خصوصاً الدراسات التي تناولت علاقته بالإدارة الاستراتيجية، وقلة الدراسات المحلية والعربية التي ربطت بين هذه المتغيرات في حدود علم الباحثة.
- 4- قد يُسهم البحث في إعطاء دلالات ومؤشرات هامة حول النقطة التي يجب أن تتطرق منها البرامج التدريبية للمديرين من جهة المناخ التنظيمي والإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة والإدارة الاستراتيجية.
- تعرّف الفروق في مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).
- تعرّف الفروق في مقياس الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

رابعاً: أسئلة البحث:

- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة والإدارة الإستراتيجية.
- هل توجد فروق في مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).
- هل توجد فروق في مقياس الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

خامساً: فرضيات البحث: ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الإدارة الإستراتيجية.
2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.
3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير العمر.
4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب المستوى التعليمي.
5. الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب عدد سنوات الخبرة.
6. الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.
7. الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الإستراتيجية حسب متغير العمر.

8. **الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى التعليمي.
9. **الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الإستراتيجية حسب عدد سنوات الخبرة.
- سادساً: حدود البحث:** تمت الدراسة ضمن الحدود الآتية:
- **الحدود المكانية:** مديرية التربية بطرطوس.
 - **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة النظرية والميدانية بين شهري تشرين أول وكانون أول من العام 2020.
 - **الحدود البشرية:** العاملون في مديرية التربية بطرطوس.
 - **الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي الأكثر مناسبة لموضوع الدراسة وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وتمت دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد والإدارة الاستراتيجية من خلال أدوات البحث التي تم إعدادها وخصائصها السيكمترية.

سابعاً: مصطلحات البحث:

- **المناخ التنظيمي:** "مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في منظمة ما عن غيرها من المنظمات، وتنتشر في المنظمة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المنظمة-العاملون- وتؤثر في سلوكهم (شعباني، 2017، 10).
- كما يرى سوزان (2007) أن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها. (Susan et. al., 2007, 175).

ويعرف إجرائياً على أنه "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها ويؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة" ويعبر عنه إحصائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل على مقياس المناخ الوظيفي وكل بُعد من أبعاده.

• الإدارة الاستراتيجية: يعرفها منتزيرج (1973) بأنها "أكثر من كونها دعوات أو خطط المنظمة للعمل. أي أنها الأتموزج في مجرى القرارات الهامة (1973,54) (Mintzberg،

كما عرفها ديفيد (1987) بأنها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ، فالإستراتيجية تعني الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها. (David, F.R, 1987.4).

ويعرف إجرائياً على أنه: عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة، ويعبر عنه بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل على مقياس الإدارة الاستراتيجية وكل بُعد من أبعاده. **ثامناً: الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي لم يكن بوسع الباحثة سوى اختيار الدراسات المناسبة فقط لموضوع الدراسة الحالية وأهم هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

- (دراسة بحر، وسويرج، 2010، فلسطين) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة **أهداف الدراسة:** التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل

التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة)، وهدفت كذلك إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.

وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية .

هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ومكان العمل.

- (دراسة رحيمة، 2017، الجزائر) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري".

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة في مستوى أداء المورد البشري فيها. وتمثلت عينة الدراسة في جميع عمال المؤسسة حيث كان عددهم 144 عاملاً، وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين، احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، أما القسم الثاني فينقسم إلى محورين، الأول خاص بالمناخ التنظيمي وأبعاده، أما المحور الثاني خاص بمتغير أداء المورد البشري وأبعاده.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.
- وجود مستوى جيد جداً لأداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس ومكان الإقامة والمؤهل العلمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغيرات (الجنس ومكان الإقامة والمؤهل العلمي).
- (دراسة تبيدي، 2010، السودان) بعنوان: " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)".

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.
- قد تساهم نتائج هذا البحث في إقناع إدارة شركات الاتصالات العاملة في السودان بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم.

- أهمية قطاع الاتصالات لما يقدمه هذا القطاع من خدمات للاقتصاد القومي والمنظمات والأفراد والمجتمع على حدٍ سواء، وما يتصف به هذا القطاع من تطور مستمر ومنافسة حامية، وتغيرات متسارعة، وهذا يحتم على شركات الاتصالات السودانية مراعاة جميع هذه التحديات حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها وتقديم خدمات متميزة.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة ان نسبة 80.4 % من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.
 - أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات. وأن نسبة 90 % من العاملين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.
 - تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية أثراً إيجابياً على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.
 - أظهر التحليل أن نسبة 70.1 % من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.
 - تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطى بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
 - تبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة زانغ (Zhang,2010) الصين بعنوان: " المناخ التنظيمي وأثاره على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية".
- "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study"
- أهداف الدراسة:** تعرّف خصائص المناخ التنظيمي وأثاره على المتغيرات التنظيمية. وكانت عينة الدراسة 115 مشارك من بينهم المدراء والموظفون مصنفون على النحو التالي: المستوى التعليمي، مكان ومدة العمل للتنظيم الحالي - والذي كان له الأثر الرئيسي على المناخ التنظيمي - التخصصات، كما كان لصفة المشروع وحجم الشركة أيضاً آثار رئيسية كبيرة على المناخ التنظيمي.
- نتائج الدراسة:** إن للمناخ التنظيمي آثار كبيرة ورئيسية على فعالية إدارة الموارد البشرية مثل الإصرار، والرضا الوظيفي وكفاءة العمل.
- إن للمناخ التنظيمي أيضاً آثار رئيسية كبيرة على فعالية المنظمة مثل تنظيم التزام الموظفين والهوية الجماعية.

- دراسة بيتر وبوتري (Peeters & Potterie, 2003) بلجيكا، بعنوان: " الكفاءات التنظيمية وأداء الابتكار، حالة الشركات الكبرى في بلجيكا".
- Organizational Competencies and Innovation Performances The Case of Large Firms in Belgium.
- أهداف الدراسة:** معرفة أثر الإدارات التنظيمية الفرعية المشتقة من الإدارات التنظيمية الرئيسية (القدرة على تطوير الثقافة الابتكارية، والقدرة على التنظيم الابتكاري، والقدرة على توليد الأفكار والقدرة على استعمال المعلومات الداخلية والقدرة على اختيار المشاريع الابتكارية، والقدرة على تمويل الابتكار، والقدرة على اختيار المشاريع الابتكارية)، وقياسها من خلال استبيان وزع على (148) شركة كبيرة في بلجيكا.

نتائج الدراسة: يتعلق الناتج بمؤشرات أداء الابتكار (المخرجات المبتكرة وعدد براءات الاختراع) وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعظم المؤسسات، في حين أن كثافة البحث والتطوير مرتبطة فقط بكفاءات متغيرين اثنين فقط (تطوير ثقافة الابتكار واستخدام التمويل الداخلي للابتكار).

- **دراسة بانجيل وآخرون (Pangil et. Al, 2011) ماليزيا بعنوان:** "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية".
the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction:
The Case of a Government Agency in Malaysia
أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة المسؤولية الهيكل التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرارات).

- طبق الباحثون مقياسي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في ماليزيا بلغت /245/ عاملاً وعاملة.

أهم نتائج الدراسة:

- توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض وذلك بخلاف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لأنه يُعد من وجهة نظرهم عبئاً عالياً عليهم.
- وجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.
- انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها ركزت على المناخ التنظيمي كمتغير مستقل فأشبع هذا المتغير بالدراسة سواء العربية منها أو الأجنبية، في حين تختلف عن باقي الدراسات في لم تجد الباحثة في حدود علمها أي دراسة بين المناخ التنظيمي والإدارة الإستراتيجية.

ورغم الاتفاق في الأدبيات النظرية على الأثر الإيجابي للمناخ التنظيمي على الإدارة الإستراتيجية إلا إن هذا الاتفاق هو اتفاق نسبي بين هذه الأدبيات وهو يستدعي المزيد من الدراسات والبحث في هذا الموضوع. وهو ما يميز الدراسة الحالية كونها تبحث في موضوع لم يبحث من قبل (حسب علم الباحثة).

الجانب النظري:

عناصر المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عناصر تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن اجمال عناصر المناخ التنظيمي في الآتي:

1- **السياسات والممارسات الإدارية:** تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

2- **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية؛ بمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا أسهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلب في المناخ التنظيمي (صليحة، 2010، 28).

- 3- **تكنولوجيا العمل:** يشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، ويبدو واضحاً أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً، بل يشير أيضاً إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا وتؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل (عبيدة، 2016، 18).
- كما أن استخدام أساليب ذات طابع تقليدي في العمل يؤدي إلى الرتابة والملل والسلبية ويؤدي إلى انخفاض حماسة العاملين (الشقصي، 2011، 28)
- 4- **نمط الاتصالات:** الاتصال الجيد هو اتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازلياً) فقط وذلك إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها. وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري من بينها الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين، وهناك الاتصال الكتابي (شقبوع، 2001، 133).
- 5- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل (المغربي، 2004، 205 - 206).
- 6- **ثقافة المنظمة:** إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة كما يؤثر على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود السلوك (George, 1991, 88).

مهام الادارة الاستراتيجية:

تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها قاصراً على العمليات العسكرية بل امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.

إن من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية هي:

- 1- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
- 2 - المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- 3 - تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول اعمال من اجل التغيير الاستراتيجي.
- 4 - تطوير إعادة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرات الادارة وتنفيذها.
- 5 - تفجر التقنية للتعريف بالفرص من اجل الابداع.
- 6 - تهيئ الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج. (موقع انترنت 1).

الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها وذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف العاملين فيه.

- توجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً وهي:
- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
 - 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
 - 3- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
 - 4- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
 - 5- العدالة في التعامل مع الموظفين.
 - 6- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
 - 7- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
 - 8- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
 - 9- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
 - 10- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
 - 11- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - 12- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك (المغربي، 1995، 47).

القسم العملي:

إجراءات البحث:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS 25) بغية حساب المقاييس المطلوبة والمعاملات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات البحثية، والوصول إلى النتائج، وقد تم إدخال البيانات إلى الحزمة بعد استبدال إجابات أفراد عينة البحث بأوزان مع الأخذ بعين الاعتبار وجود أسئلة إيجابية وسلبية وفق مقياس ليكرت الخماسي.

عينة البحث:

بعد مراجعة قسم شؤون العاملين في الشركة العامة لمرافق طرطوس، تبين أن العدد الكلي للعاملين الإداريين (حجم المجتمع) بلغ /770/ عاملاً وعاملة، وقد اعتمدنا لحساب حجم العينة العشوائية البسيطة صيغة السحب دون إعادة (العلي، 2017، 8) وفق الآتي:

$$n = \frac{N*Z^2*p(1-p)}{N*E^2+Z^2*p(1-p)}$$

حيث: (N=770) حجم المجتمع، Z=1.96: الدرجة المعيارية عند درجة ثقة 95% ونضع: (E=0.05) نسبة الخطأ المسموح به و P=0.5: تقدير نسبة الخاصة المدروسة في المجتمع وقد تم اختيارها ليكون حجم العينة أكبر ما يمكن، ويتعويض القيم نتوصل إلى الآتي:

$$n = \frac{770*(1.96)^2*0.5(1-0.5)}{770*(0.05)^2+(1.96)^2*0.5(1-0.5)}$$

$$n = 257$$

مما سبق يتبين أن حجم العينة المطلوب هو 257 (بالحد الأدنى) بنسبة (33%) من إجمالي حجم المجتمع، وعند توزيع المقياسين تمكنت الباحثة من الوصول إلى كل أفراد العينة في المديرية، وقد تم استرجاع المقياس من العاملين بالكامل، وكانت جميعها قابلة للمعالجة الإحصائية فتم اعتمادها وإدخالها إلى الحزمة الإحصائية SPSS 25. **خصائص العينة:** قامت الباحثة بتصنيف أفراد العينة وفق المتغيرات في المقياسين وفق الآتي:

1- حسب الجنس:

الجدول (1): يبين خصائص العينة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	83	174	257
النسبة المئوية	32.3	67.7	100

يتبين من الجدول (1) أن الجزء الأكبر من أفراد العينة هم من الإناث بنسبة 67.7%، وهو ما يعكس غلبة الطابع الإداري في عمل مديرية تربية طرطوس، إذ تبين من خلال التجول في أقسام المديرية تواجد العنصر الأنثوي في الأعمال الإدارية بشكل عام.

2- حسب العمر: نظراً لاختلاف الأعمار بين أفراد العينة فقد تم تبويبها ضمن مجالات وفق الجدول الآتي:

الجدول (2): يبين خصائص العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30	30-40	41-50	51 فأكثر	Total
التكرار	28	105	78	46	257
النسبة المئوية	10.9	40.9	30.4	17.9	100

يتبين من الجدول (2) ارتفاع عنصر الشباب ممن هم دون 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 51.8% من أفراد العينة، كما بلغت نسبة مجموع من هم في سن من 41 حتى 50 سنة 30.4%، في حين بلغت نسبة العاملين ممن هم في سن 51 فما فوق 17.9%.

3- حسب المؤهل التعليمي:

الجدول (3): خصائص العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	معهد	جامعة	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	المجموع
العدد	36	161	60	257
النسبة المئوية	14	62.7	23.3	100

يتبين من الجدول (3) أن نسبة حملة الشهادة الجامعية في العينة هي الأكبر حيث بلغت (62.7%)، ثم الأفراد من حملة الدراسات العليا بنسبة بلغت (23.3%) ثم شهادة المعهد بنسبة (14%).

4- حسب عدد سنوات الخبرة: نظراً لاختلاف عدد سنوات الخبرة بين أفراد العينة فقد تم تبويبها ضمن مجالات وفق الجدول الآتي:

الجدول (4): يبين خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 حتى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	57	123	77	257
النسبة المئوية	22.2	47.8	30	100.0

من الجدول (4) يتبين أن غالبية أفراد عينة البحث هم ممن لديهم خبرة بين (5- 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (47.8%) من أفراد العينة، في حين أن (30%) من أفراد العينة هم ممن تجاوز في خدمته فترة (10 سنوات)، كما بلغت نسبة من كانت خبرته (أقل من 5 سنوات) (22.2%).

الخصائص السيكومترية لمقياسي المناخ التنظيمي والإدارة الاستراتيجية:

1- دراسة صدق البناء الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي.

تمت دراسة صدق البناء الداخلي لهذا المقياس من خلال دراسة علاقة الارتباط بين

كل بعد من أبعاده مع المجال العام للمقياس وتوصلنا إلى النتائج الآتية:

الجدول (5): يبين العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي

وكل بعد من أبعاده

الارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي	القيادة	الحوافز	التقنية	المشاركة في اتخاذ القرار	الاتصالات
ارتباط بيرسون	.516**	.145*	.896**	.854**	.926**	.618**
القيمة الاحتمالية	0.000	0.02	0.000	0.000	0.000	0.000
الدلالة	دال	دال	دال	دال	دال	دال

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول (5) يتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي وأبعاده الستة حيث أن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (*0.145) و (**0.926) وجميعها دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.01 و 0.05)، وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ارتباط بين الدرجة الكلية وكل بعد من أبعاد مقياس المناخ التنظيمي بغض النظر عن قوة أو ضعف العلاقة بين كل بعد الدرجة الكلية. وبالتالي فإنه يمكن القول بأن مقياس المناخ التنظيمي يتمتع بدرجة من صدق البناء الداخلي تسمح باعتماده أداة للبحث.

2- دراسة صدق البناء الداخلي لمقياس الإدارة الاستراتيجية: تم التحقق من صدق البناء الداخلي من خلال حساب الارتباطات الداخلية وإيجاد معامل بيرسون بين درجة كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمقياس وتوصلنا إلى النتائج الآتية:

الجدول (6): يبين العلاقة الارتباطية بين الدرجة العامة لمقياس الإدارة الاستراتيجية

وكل بند من بنوده

Correlations							
النتيجة	المجال العام	البند		النتيجة	المجال العام	البند	
دال	.579**	معامل ارتباط بيرسون	f18	دال	.351**	معامل ارتباط بيرسون	f1
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.454**	معامل ارتباط بيرسون	f19	دال	.537**	معامل ارتباط بيرسون	f2
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.494**	معامل ارتباط بيرسون	f20	دال	.382**	معامل ارتباط بيرسون	f3
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.265**	معامل ارتباط بيرسون	f21	دال	.137*	معامل ارتباط بيرسون	f4
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.028	القيمة الاحتمالية	
دال	.385**	معامل ارتباط بيرسون	f22	دال	.462**	معامل ارتباط بيرسون	f5
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	

دال	.370**	معامل ارتباط بيرسون	f23	دال	.395**	معامل ارتباط بيرسون	f6
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.357**	معامل ارتباط بيرسون	f24	دال	.230**	معامل ارتباط بيرسون	f7
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.321**	معامل ارتباط بيرسون	f25	دال	.224**	معامل ارتباط بيرسون	f8
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.336**	معامل ارتباط بيرسون	f26	دال	.480**	معامل ارتباط بيرسون	f9
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.447**	معامل ارتباط بيرسون	f27	دال	.309**	معامل ارتباط بيرسون	f10
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.657**	معامل ارتباط بيرسون	f28	دال	.388**	معامل ارتباط بيرسون	f11
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.450**	معامل ارتباط بيرسون	f29	دال	.498**	معامل ارتباط بيرسون	f12
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.606**	معامل ارتباط بيرسون	f30	دال	.290**	معامل ارتباط بيرسون	f13
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.349**	معامل ارتباط بيرسون	f31	دال	.529**	معامل ارتباط بيرسون	f14
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.441**	معامل ارتباط بيرسون	f32	دال	.321**	معامل ارتباط بيرسون	f15
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
دال	.355**	معامل ارتباط بيرسون	f33	دال	.339**	معامل ارتباط بيرسون	f16
	0.000	القيمة الاحتمالية			0.000	القيمة الاحتمالية	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01				دال	.524**	معامل ارتباط بيرسون	f17
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05					0.000	القيمة الاحتمالية	

من الجدول (6) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبارات المقياس الفرعية وبين الدرجة الكلية عند مستويي الدلالة (0.01 و 0.05)، وهي عبارات مقبولة إحصائياً كون معاملات الارتباط دالة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين جميع البنود والدرجة الكلية للمقياس، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن مقياس الإدارة الاستراتيجية يتمتع بدرجة من الصدق تسمح باعتماده أداة للبحث.

3- دراسة معامل ثبات المقياسين:

تمت دراسة ثبات المقياسين عن طريق حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS 25) وتوصلنا إلى النتائج الآتية:

- حساب معامل ثبات مقياس المناخ التنظيمي.

تم حساب الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور مع بعضها البعض بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الذي يساهم في تحديد تأثير العلاقات الداخلية بين عبارات المقياس

الجدول (7): يبين معامل الثبات لبنود محاور مقياس المناخ التنظيمي

المحاور	عدد البنود	معامل الثبات
الهيكل التنظيمي	5	0.723
القيادة	6	0.699
الحوافز	6	0.854
التقنية	6	0.815
المشاركة في اتخاذ القرار	2	0.777
الاتصالات	6	0.883
الثبات الكلي	31	0.815

من الجدول (7) يتبين أن قيمة معامل الثبات لمقياس المناخ التنظيمي وعدد عباراته 31 عبارة تساوي (0.815) وهي قيمة مقبولة تسمح باعتماده أداة للبحث.

4- حساب معامل ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية:

تم حساب معامل الثبات للعبارات بحساب معامل ألفا كرونباخ للمقياس.

الجدول (8): معامل الثبات الكلي لمقياس الإدارة الاستراتيجية

معامل الثبات	عدد البنود	مقياس الإدارة الاستراتيجية
0.754	33	

المصدر: مخرجات SPSS 25 بالاعتماد على بيانات العينة.

من الجدول (8) يتبين أن قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس الإدارة الاستراتيجية وعدد عباراته (33) عبارة (0.754) وهي قيمة عالية نسبياً تسمح باعتماده أداة للبحث. التحقق من فرضيات البحث.

1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الإدارة الاستراتيجية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (9): يبين معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل من مقياس المناخ التنظيمي

والإدارة الاستراتيجية

مقياس الإدارة الاستراتيجية	الارتباطات	
0.230**	ارتباط بيرسون	مقياس المناخ التنظيمي
0.000	القيمة الاحتمالية	
257	العدد	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01		

من الجدول (9) يتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.23**) وهي قيمة ضعيفة لكنها ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود العلاقة، وتعزى هذه العلاقة الضعيفة إلى طبيعة الأعمال في المجال الإداري في مديرية التربية حيث تتفاوت الأعمال بين دوائر التربية المختلفة

وتتفاوت معها الدرجات القدرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، إذ توجد دوائر مسؤولة عن أعمال ذات وزن وأهمية وهي أعمال شبه يومية تحتاج إلى متابعة وتنسيق وتخطيط في حين توجد بعض الدوائر والشعب الأخرى أعمالها دورية أو موسمية والعاملين فيها لا يتطلب توفر الخبرة لديهم لأداء الأعمال.

2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.

لإثبات صحة الفرضية الثانية من عدمه نستخدم اختبار ت ستوديننت وفق الآتي:

الجدول (10): يبين نتائج اختبار ت ستوديننت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	القرار
الذكور	83	106.228	10.2616	0.551	0.582	غير دالة
الإناث	174	105.465	10.4431			

من الجدول (10) يتبين أن قيمة ت ستوديننت هي (0.551) وهي غير دالة إحصائياً، وبناء عليه نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس، وتشير هذه النتيجة إلى أن الضغوط التي يتعرض لها الذكور هي بنفس مستوى الضغوط التي تتعرض لها الإناث حيث بلغ متوسط درجات العاملين الذكور على مقياس المناخ التنظيمي حسب الجدول (10) (106.228) في حين أن متوسط درجات العاملات بلغ (105.465).

3- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير العمر. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفق الآتي:

الجدول (11): اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	237.904	3	79.301	.735	.532	غير دالة
داخل المجموعات	27296.788	253	107.892			
الكل	27534.693	256				

من الجدول (11) يتبين أن قيمة ف بلغت (0.735) وهي غير دالة إحصائياً وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير العمر، بمعنى أن عمر العامل لا يلعب دوراً مهماً في مستوى تأقلمه مع المناخ التنظيمي لأفراد العينة وهذا المستوى من التأقلم مع المناخ التنظيمي لا يتغير بتغير العمر بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

4- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب المستوى التعليمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفق الآتي:

الجدول (12): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	822.248	2	411.124	3.909	.021	دالة
داخل المجموعات	26712.445	254	105.167			
المجموع	27534.693	256				

من الجدول (12) يتبين أن قيمة ف تساوي (3.909) وهي دالة إحصائياً على اعتبار أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي، بمعنى أن مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي يختلف (زيادة أو نقصاناً) باختلاف المستوى التعليمي لعينة الدراسة. ولمعرفة مصدر الفروق نستخدم اختبار المقارنات المتعددة بعد اختبار تجانس البيانات باستخدام اختبار (ف) ليفن وفق الآتي:

الجدول (13): يبين اختبار (ف) ليفن لتجانس البيانات

المناخ التنظيمي	اختبار ليفين	df1	df2	القيمة الاحتمالية
	4.361	2	254	.014

من الجدول (13) يتبين أن قيمة اختبار ليفن (4.361) وبما أن قيمة احتمال الدلالة أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن البيانات غير متجانسة وبالتالي فإننا نعد إلى اختبار (جيمس -هاويل) للمقارنات البعدية:

الجدول (14): يبين الإحصاءات الوصفية للفرضية الرابعة

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
معهد	36	104.9167	8.65654
جامعة	161	104.6832	10.39496
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	60	108.95	10.73632
Total	257	105.7121	10.37099

الجدول (15): يبين اختبار جيمس هاويل للمقارنات البعدية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: المناخ التنظيمي						
Games-Howell (هاويل - جيمس)						
المؤهل (I) العلمي	المؤهل العلمي (J)	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	فترة الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
معهد	جامعة	.23344	1.65913	.989	-3.7541-	4.2209
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	-4.03333-	2.00067	.114	-8.8049-	.7382
جامعة	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	-4.26677*	1.61006	.025	-8.0957-	-.4378-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من الجدول (15) نجد أن الفروق هي بين المستويات التعليمية (جامعة - دراسات عليا) وهي تميل بحسب الجدول (14) لصالح المستوى التعليمي (دراسات عليا) على اعتبار أنه صاحب المتوسط الأعلى، بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كان العامل أقدر على التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس أي يلعب المستوى التعليمي للعامل دوراً مهماً في تقبله للمناخ التنظيمي السائد في المديرية وبالتالي فإنه يساعد في تطوير هذا المناخ وتكيفه لتحسين واقع العمل.

5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي على مقياس المناخ التنظيمي وفق الآتي:

الجدول (16): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	878.272	2	439.136	4.184	.016	دالة
داخل المجموعات	26656.421	254	104.947			
المجموع	27534.693	256				

من الجدول (16) يتبين أن قيمة ف (4.184) وهي دالة إحصائياً وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة. بمعنى أن مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق نستخدم اختبار المقارنات المتعددة بعد اختبار تجانس البيانات باستخدام اختبار (ف) ليفن وفق الآتي:

الجدول (17): يبين اختبار (ف) ليفن لتجانس البيانات

المناخ التنظيمي	اختبار ليفن	df1	df2	القيمة الاحتمالية
	7.008	2	254	.001

من الجدول (17) يتبين أن قيمة اختبار (ف) ليفن (7.008) وبما أن قيمة احتمال الدلالة أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن البيانات غير متجانسة وبالتالي فإننا نعمد إلى اختبار جيمس هاويل للمقارنات البعدية وفق الآتي:

الجدول (18): يبين الإحصاءات الوصفية للفرضية الخامسة

سنوات الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	57	106.7895	8.35963
سنوات 5-10	123	103.8293	10.78760
أكثر من 10 سنوات	77	107.9221	10.60383
Total	257	105.7121	10.37099

الجدول (19): اختبار جيمس هاويل للمقارنات البعدية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: المناخ التنظيمي						
Games-Howell (جيمس - هاويل)						
سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	فترة الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	2.96021	1.47382	.114	-5.317-	6.4521
	أكثر من 10 سنوات	-1.13260-	1.63899	.769	-5.0179-	2.7527
من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-4.09281*	1.55125	.025	-7.7619-	-4.237-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من الجدول (19) نجد أن الفروق هي بين مستويات الخبرة (5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات) وهي تميل بحسب الجدول (18) لصالح مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على اعتبار أنه صاحب المتوسط الأعلى، بمعنى أنه كلما ازدادت خبرة العامل كان أقدر على التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس وذلك لارتفاع مستوى قدرته على التعامل مع كافة الظروف التي يفرضها المناخ التنظيمي السائد.

6-الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار ت ستودينت وفق الآتي:

الجدول (20): يبين نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على مقياس

الإدارة الاستراتيجية

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس
غير دالة	0.505	0.667	12.39	111.554	83	الذكور
			12.07	112.637	174	الإناث

من الجدول (20) يتبين أن قيمة ت ستودينت (0.667) وهي غير دالة إحصائياً وبناء عليه نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الجنس بمعنى لا تختلف نظرة كل من الذكور والإناث لمستوى توافر الإدارة الاستراتيجية. 7- **الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفق الآتي:

الجدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد

العينة على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	1052.830	3	350.943	2.411	.067	غير دالة
داخل المجموعات	36825.863	253	145.557			
المجموع	37878.693	256				

من الجدول (21) يتبين أن قيمة ف (2.411) وهي غير دالة إحصائياً وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير العمر. بمعنى أن نظرة أفراد العينة لمدى توفر مستوى جيد من الإدارة الاستراتيجية هي نظرة موحدة لدى جميع أفراد عينة الدراسة.

8- **الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد

عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المستوى التعليمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفق

الآتي:

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد

العينة على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	5.790	2	2.895	.019	.981	غير دالة
داخل المجموعات	37872.902	254	149.106			
المجموع	37878.693	256				

من الجدول (22) يتبين أن قيمة ف تساوي (0.019) وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير المستوى التعليمي. بمعنى أن رؤية أفراد العينة لمدى توفر الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية بطرطوس لا تتأثر بالمستوى التعليمي لهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر فهم وإدراك واضح لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى أفراد العينة وما للمناخ التنظيمي من دور مهم في ممارستها.

9- الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية التاسعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفق الآتي:

الجدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	224.585	2	112.292	.757	.470	غير دالة
داخل المجموعات	37654.108	254	148.245			
المجموع	37878.693	256				

من الجدول (23) يتبين أن قيمة ف تساوي 0.757 وهي غير دالة لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإدارة الاستراتيجية حسب متغير عدد سنوات الخبرة. بمعنى أن عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث لم يسهم في توحيد نظرتهم نحو الإدارة الاستراتيجية.

نتائج البحث:

- 1- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي في مديرية التربية في طرطوس ونظرة العاملين للإدارة الاستراتيجية في مجال عملهم، حيث تتفاوت الأعمال بين دوائر التربية المختلفة وتتفاوت معها درجة القدرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية
- 2- إن المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس له نفس التأثير في العاملين الذكور والإناث
- 3- إن مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي لأفراد العينة لا يتغير بتغير العمر.
- 4- إن مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي يختلف (زيادة أو نقصاناً) باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة. وقد تبين أن الفروق هي بين المستويات التعليمية (جامعة - أكثر من جامعة) وهي تميل لصالح المستوى التعليمي (أكثر من جامعة) بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كان العامل أقدر على التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس
- 5- إن مستوى التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد يختلف (زيادة أو نقصاناً) باختلاف عدد سنوات الخبرة، وهذه لفروق هي بين مستويات الخبرة (5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) وهي تميل بحسب الجدول (18) لصالح مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بمعنى أنه كلما ازدادت خبرة العامل كان أقدر على التأقلم مع المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس
- 6- لا تتأثر الإدارة الاستراتيجية بجنس العامل، فنظرة العمال الذكور للإدارة الاستراتيجية هي نفسها نظرة العاملات الإناث.
- 7- لا تتأثر قدرة العاملين على الإدارة الاستراتيجية بتغير العمر.
- 8- لا تتأثر قدرة العاملين على الإدارة الاستراتيجية بتغير المستوى التعليمي.
- 9- لا تتأثر قدرة العاملين على الإدارة الاستراتيجية بتغير عدد سنوات الخبرة.

تري الباحثة وبعد النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة كدراسة (تبيدي، 2010) و(بحر وسويرح، و(زانغ، 2010) و(بيتر وبوتري، 2003) و(بانجيل، 2011) و(رحيمة، 2017) وجود دور مهم للمناخ التنظيمي في المتغيرات التي تمت دراستها كمتغيرات تابعة معه سواء لناحية الأداء أو الكفاءة أو الرضا الوظيفي، وقد جاءت هذه الدراسة لتعزز هذا الدور من خلال إثبات وجود علاقة دالة بين المناخ التنظيمي وبين الإدارة الاستراتيجية، إذ إن توفر المناخ التنظيمي الإيجابي للمنظمة سيسهم في ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالشكل الذي يسهم في تطور مديرية التربية، وفي هذا الإطار تم تقديم مجموعة من المقترحات.

مقترحات البحث:

- 1) محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في مديرية التربية في طرطوس لدى الموظفين والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم.
- 2) التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف وزارة التربية وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
- 3) زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في مديرية التربية في طرطوس، وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية له عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.
- 4) إعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- بحر، يوسف؛ سويرح، أيمن(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد الثامن عشر. العدد الثاني. ص.ص: 1112 - 1142.
- 2- تبيدي، محمد حنفي محمد نور(2010). أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة الخرطوم. السودان.
- 3- داود، شقوبعة (2001). أنظمة إعداد المشرفين. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين. بيروت.
- 4- رحيمة، زكري(2017). أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري. رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- 5- السكران، ناصر محمد إبراهيم (2004). المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.
- 6- شعباني، أريج صبحي (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق.
- 7- الشقصي، سعيد بن عبدالله بن ناصر(2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. جامعة نزوى. عمان.

- 8- الشيخ، جلال محمود (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. غزة
- 9- صلحية، شامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة أحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- 10- عبيدة، سامي محمود (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي (دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- 11- عدوان، الشيماء أحمد عبدالله (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. غزة
- 12- العلي، إبراهيم (2017). كيفية حساب عينة حجمها n من مجتمع حجمه N . كلية الاقتصاد. جامعة تشرين. اللاذقية.
- 13- العيد، عليات (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة كهرباء والغاز. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة حضري. الجزائر.
- 14- المغربي، محمد كامل. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 15- المغربي، محمد كامل (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس. عمان. دار الفكر للنشر. الأردن.
- 16- الوزان، خالد محمد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Al Kahtani , Ali (2013). Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 9.
- 2- Charron Jean luc, Separi Sabine(2001). organization et gestion de l'entrepris. 2eme edition. campus dunod. paris.
- 3- Davis, Keith john(1987). Human Behaviour at Work :(Organisational Behaviour).7 th ed. (New york:M c Grow-Hill Book Company.
- 4- George Nizard (1991). les metamorphoses de l'enterise(pour une soslogement). Economica. paris.
- 5- Zhang, J ianwei(2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. International Journal of Psychological Studies. Vol. 2. No. 2. pp 189 – 201.
- 6- Joseph B. Holloway(2012). leadership Behaviour and Organizational Climate: An empirical study in a Non-Profit Organization. Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 9- 35.
- 7- Mintzberg ,H(1973). The Nature Of Management 11 Work. Happerand Row .New York.
- 8- Pangil, F, and Others (2011). the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science.

- 9- Park, Junguer. (2007). Work stress and Job Performance. Statistics Canada Catalogue No.75-001-XIE.
- 10- Peeters, Carine. & Potterie Bruno Van. (2003). Organizational Competencies and Innovation Performances: The Case of Large Firms in Belgium, Institute of Innovation Research. Hitotsubashi University. Tokyo. Japan.
- 11- Rodolphe Durand.(2003). Guide du management stratigique,99 concepts clés, Dunod,France.
- 12- Susan, D. & Brian, R. & Laura, A. (2007). "Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Serrivce", Academy of Management Journal, vol. 27 No.2.

الانترنت:

- 1- Innovation Performances, The Case Of Large firms In Belgium. Tokyo. Institute Of Innovation Research. www.iir.hit-v.ac.jp.
- 2- [www.rie.fings/business change/strat mang. Htm](http://www.rie.fings/business%20change/strat%20mang.Htm). (2005). Journal-Article :World-Development; 24(9). Special Issue September 1996. pages 14.