

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا

حنان موسى عوير^{1*}، أحمد الأصفر الشهير باللحام^{2*}

1- طالبة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق.

hanan.ower@damascusuniversity.edu.sy*

2- أستاذ دكتور، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق.

Ah-asfar@damascusuniversity.edu.sy*

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي لدى جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا، وإلى التعرف على الفروق على مقياس المناخ التنظيمي، وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات العمل، طبيعة العمل)، وكذلك إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة، والتعرف على الفروق على مقياس الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات العمل، طبيعة العمل)، بالإضافة إلى التعرف على الفروق الإحصائية حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الاجتماعي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد على تفسير الظواهر وتحليلها، واعتمد طريقة المسح الاجتماعي بالعينة ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم مقياس المناخ التنظيمي، متضمناً أربعة أبعاد (نمط القيادة، التقنية والتكنولوجيا التقنية والتكنولوجيا، حوافز العمل، بيئة العمل)، وتم استخدام مقياس الأداء الوظيفي الذي صُمم من قبل الباحثة، واستخدم في بحث سابق، متضمناً ثلاثة أبعاد (جودة العمل المنجز، حجم الأعمال المنجزة، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية)، وتم تطبيقه على (115) فرداً من موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا، سُحب (100) استمارة مكتملة الإجابات لتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة.

وقد أشارت النتائج إلى أن واقع المناخ في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا ملائم بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة متوسط، كما توجد علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على كلا المقياسين، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدراء و الرؤساء، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على كلا المقياسين، وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العمل المكتبي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على كلا المقياسين تبعاً لمتغير سنوات العمل.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي.

تاريخ الإيداع: 2024/01/31

تاريخ القبول: 2024/03/27



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

Organizational Climate and Its Relationship to Job Performance Among a Sample of Al-Birr and Social Service Association staff.

Hanan Mousa Ower^{1*}, Ahmad Al Asfar- Allaham^{2*}

1- PhD student, Department of Sociology, Faculty of Arts and Humanities, Damascus University.

*-hanan.ower@damascusuniversity.edu.sy

2-Professor, Department of Sociology, Faculty of Arts and Humanities, Damascus University.

*-Ah-asfar@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

This research aims at determining the level of organizational climate among Al-Birr and Social Service Association in Daraa city and finding variances on the scale of organizational climate based on variables (job title, nature of work, years of experience). Furthermore, it seeks to determine the level of job performance of a sample members and identify differences on the job performance scale based on variables (job title, nature of work, years of experience), as well as identify statistical differences regarding the relationship between organizational climate and job performance Among a Sample of Al-Birr and Social Service Association staff in Daraa city.

The descriptive analytical technique was used in the research, which helps explain and analyze phenomena.

To achieve the objectives of the research, a measure of organizational climate was designed that included four dimensions (Management style, technique and technology, work incentives, work environment) and a measure of job performance that included three dimensions (quality of work performed, volume of work performed, knowledge of job requirements), and they were applied to 100 employees working for Al-Birr and Social Service Association. The results indicated that the organizational climate is moderate, and the sample's participants showed a moderate level of job performance. The relationship between organizational climate and professional performance is significant and favorable. According to the job title variable, there are statistically significant differences on both scales in favor of the managers. According to the years of work variable, there aren't statistically significant variations on both scales. According to the variable of the type of work, there are statistically significant differences on both scales in favor of the category that works in the office.

Keywords: Organizational Climate, Job Performance, Open Climate.

Received: 31/01/2024

Accepted: 27/03/2024



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

أولاً_ مشكلة البحث وتساؤلاته:

يرتبط نجاح المؤسسات بشكل عام بالاستراتيجية التي تتبعها في عملها ودأبها في تحقيق أهدافها، وتعمل كثير من المنظمات في بادئ الأمر، في عرض السبب أو لغاية الأساسية لتأسيسها ونشأتها، ومن ثم تعمل على توافر العناصر التي تساعد وتسهل إلى إنجاز المهام المطلوبة، وإلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن هذه العناصر الموارد البشرية والأموال والمعلومات وغيرها، ولعل أهم هذه العناصر هي الموارد البشرية التي تعتبر أهم عامل مؤثر في سير عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، لذلك تسعى المؤسسات في المجمل إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم قدر الإمكان، يرضي العاملين فيها؛ وذلك لضمان تقديم مستوى جيد من العمل وتأدية المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، والمناخ التنظيمي هو مجموعة الصفات التي تتمتع بها البيئة الداخلية للمنظمة، كما يراها العاملون والتي تؤثر في سلوكهم داخل المنظمة ومستوى أدائهم لعملم، وعليه نجد أن المناخ له التأثير الكبير في المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، والتي ترتبط بمناخها السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن هنا تظهر أهمية المناخ التنظيمي، إذ يحدد نجاح سير المنظمة وفعاليتها بما يحمله من تأثيرات واضحة في العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم، الأمر الذي يحتاج إلى تقصُّ علمي ومنهجي، لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في المنظمة، والتي أكدت دراسات عدة منها دراسة (عيسى قبوقب، 2008) في الجزائر، التي هدفت على التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بأداء العاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة، إذ كانت نتائجها تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهدفت دراسة (يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سويرح، 2010) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية في غزة، وتوصلت الدراسة إلى توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، ومتساوي الأهمية في ذلك هناك دراسات محلية تناولت موضوع المناخ التنظيمي منها دراسة (ندى خليفة، 2021) في مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإدارة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية التربية في طرطوس.

وفي الدراسة الحالية نسعى إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمة، وتم الحديث عن المنظمة كونها وحدة اجتماعية هادفة، لها تكوين اجتماعي منسق بوعي ونظام واضح، يحدد علاقة أفرادها فيما بينهم ويتفاعل بها الأفراد ضمن حدود موحدة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ومن هذا المفهوم الواسع يمكن إطلاق مصطلح المنظمة على أي تجمع سواء مدرسة أو مستشفى أو جمعية، تخضع أفرادها للالتزام بنظام معين ومحدد، ومنه يمكن اعتبار الجمعيات التي تنتهج نظام موحد يحدد علاقات الموظفين فيها بشكل منضبط على أنها منظمات، ومن بين الجمعيات التي تستحوذ الاهتمام هي الجمعيات الخيرية، التي تسعى إلى تقديم المساعدة والعون لأفراد المجتمع دون مقابل مادي، وتكون عوناً للسلطات المحلية في مواجهة الأزمات والمشاكل المجتمعية في المجتمع السوري ومن بينها جمعية البر والخدمات الاجتماعية التي تأسست عام 1959م، التي حددت نظاماً واضحاً لتعامل الموظفين فيما بينهم، وكيفية إشغال أدوارهم الوظيفية وكان لها دور فعال في تقديم الأعمال الإنسانية بشكل متواصل في كثير من المجالات، هذا كله يقودنا إلى أهمية دراسة واقع المناخ التنظيمي، والتعرف على أبعاده في جمعية البر والخدمات الاجتماعية؛ وذلك لتعزيز النواحي الإيجابية وتقويم النواحي السلبية، والبحث عن طبيعة العلاقة بين المناخ

التنظيمي مع الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وجلّ ما ذكر يقود إلى التساؤل الرئيس في البحث: ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية؟
وينبثق عنه تساؤلان فرعيان وهما:

1. ما واقع المناخ التنظيمي السائد في جمعية البر والخدمات الاجتماعية بدرعا من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية؟
كما ينبثق عدة فرضيات وهي:

فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية بدرعا.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/ رئيس قسم، موظف |عامل).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/ رئيس قسم، موظف |عامل).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات العمل (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات العمل (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل (مكتبي، جولات ميدانية).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير طبيعة العمل (مكتبي، جولات ميدانية).

ثانياً_ أهمية البحث:

تتجسد الأهمية العلمية للبحث من خلال:

- 1- الأهمية النظرية: تتجلى أهمية البحث في تناوله موضوع المناخ التنظيمي، ودراسة المتغيرات المتصلة به، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي في كونه عامل هام ومؤثر في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
 - 2- الأهمية العملية: قد تساعد نتائج البحث في توفير قاعدة من المعلومات والبيانات، التي تساعد في التعرف على واقع المناخ التنظيمي لدى المنظمات كافة والعمل على تحسينه للوصول إلى مستويات أداء جيدة للموظفين، كمنظمات الهلال الأحمر العربي السوري، وجمعية حفظ النعمة الخيرية وغيرها من الجمعيات والمؤسسات التي تتبع نظام معين.
- وقد تساعد أيضاً في استخدام مقياس الأداء الوظيفي المصمم والمستخدم في البحث الحالي، في تقييم أداء الموظفين في أي منظمة والوقوف على نقاط الضعف لديهم والعمل على تحسينها.

ثالثاً_ أهداف البحث:

- 1- معرفة واقع المناخ التنظيمي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية والتعرف على الفروق على مقياس المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات العمل، طبيعة العمل).
- 2- معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية والتعرف على الفروق على مقياس الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات العمل، طبيعة العمل).
- 3- التعرف على الفروق الإحصائية حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا.

رابعاً_ حدود البحث:

- الحدود البشرية: موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا.
الحدود المكانية: جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا.
الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث من 2023\11\1 إلى 2023\1\20م

خامساً_ مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

1. المناخ التنظيمي: يعرفه تشيرنجتون (Cherrington) على أنه مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، وهو ما أشار إليه ليتون وسترنجر (Letwin & Springer) بقولهما إنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير في دوافعهم وسلوكهم. (عابدين، أبو سمرة، 2001، 279).
- ويُعرّف المناخ التنظيمي إجرائياً في البحث الحالي على أنه مجموعة الخصائص الداخلية المادية والمعنوية التي تتميز بها جمعية البر والخدمات الاجتماعية، بما في ذلك نمط القيادة فيها وواقع التقنيّة والتكنولوجيا، بالإضافة إلى حوافز وبيئة العمل، كذلك القيمة التي يحصل عليها الموظف بعد الإجابة عن مقياس المناخ التنظيمي.
2. الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو أيضاً نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (عاشور، 2005، 25)
- ويُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً في البحث الحالي على أنه درجة تحقيق الموظف لمهامه والخصائص التي يتمتع بها للقيام بعمله على أكمل وجه، بما في ذلك حجم العمل الذي ينجزه وجودته ومعرفته بمتطلبات وظيفته، كما هو الدرجة التي يحصل عليها الموظف بعد الإجابة عن مقياس الأداء الوظيفي، إذ تشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى تمتع المفحوص بدرجة كبيرة من الأداء السليم، في حين تشير الدرجة المنخفضة إلى مستوى أداء متدنٍ.
3. المنظمة: عرفها معجم المعاني الجامع على أنها هيئة مكونة، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها: في السياسة أو النقابة أو الثقافة...إلخ
ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها أي تجمع يتبع أفراداً قانوناً موحداً ملتزمون به لتحقيق أهداف مشتركة.

4. جمعية البر والخدمات الاجتماعية: يمكن تعريفها إجرائياً بأنها جمعية خيرية تأسست عام 1959 في درعا، أهدافها تقديم مساعدة مجانية للمحتاجين والأيتام والمسنين وذوي الإعاقة والمتسولين في مجالات التعليم والصحة والدعم والإيواء، إذ تعمل بالتعاون مع منظمات الأمم المتحدة وغيرها لتقديم خدماتها المتنوعة.

سادساً_ الإطار النظري:

1. المناخ التنظيمي:

أ- مفهوم المناخ التنظيمي:

إن التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة يقودنا إلى مصطلح المناخ التنظيمي، والذي يعد من العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة أو فشلها، فالجو السائد له أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ووحدة الأهداف بين العاملين والمؤسسة، وهذا ما ذكره الأندونوسي في بحثه عن أهمية المناخ التنظيمي: "كونه عنصر أساسي لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وإسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها". (الأندونوسي، 2019، 6). ولا بد من التنويه إلى سبب تسميته؛ إذ يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، إذ إن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة، والأحوال الجوية وتأثير ذلك في الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فأن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي، بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيط. (شغلة، 2020، 43).

وقد عرفه (Raja et, al, 2019; 146): مجموعة من الخصائص التي تحدد المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى.

كما عرفته التويجري: بأنه "مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تعبر عن طبيعة البيئة الداخلية ونوعيتها لأي منظمة، وهي في تفاعل مستمر متأثراً وتأثيراً مع الأفراد العاملين بها، والتي يدركونها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة معهم. (التويجري، 2013، 30).

وتتفق الباحثة مع تعريف الكبيسي الذي ينص على أن المناخ التنظيمي هو "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها ويفسرونها، ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة". (الكبيسي، 1998، 75).

ب- أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

يتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها: المناخ التنظيمي؛ إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها، فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. (ملعب، 2018، 19).

كما أجمعت دراسات كثيرة تناولت موضوع المناخ التنظيمي على أهميته وتأثيره في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المخطط لها بشكل عام، وعلى أداء الموظف لعمله بشكل خاص، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

• أنه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير في الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

- التأثير في المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً.
- أنه يظهر بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري، والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، بوصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
- تأثيره الكبير في سلوكيات الأفراد، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
- ازدياد أهميته في ظل التحديات العالمية، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فهي تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير.
- أنه تتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، والأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوكيات واتجاهات نحو المنظمة.
- كونه عنصر أساسي لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ولإسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.
- أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، ومنح الفرص للتطور الذاتي، لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الابتكاري، والفرصة لتحقيق الإبداع. (الأندنوسي، 2019، 6).
- بالإضافة إلى ذلك فقد حاز موضوع المناخ التنظيمي اهتمام الدراسات الأجنبية أيضاً، كدراسة جيفيكر وبيلاي (Ghavifker & Pillai، 2016) في ماليزيا، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين وتم تطبيقها على 245 معلماً ومعلمة من المدارس في المرحلة الثانوية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.
- وكذلك دراسة سكولز (Schulz، 2013) في المملكة المتحدة، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور؛ إذ ركزت على الكوادر الأكاديمية بالجامعات البحثية بالمملكة المتحدة، وتوصلت إلى أن المناخ التنظيمي هو مزيج من الممارسات والأساليب الإدارية ولا تسيطر عليه أية ثقافة سائدة.

عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يوجد اختلاف في آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وذلك لاختلاف بيئة العمل للمؤسسات سواء كانت مؤسسات خدمية أم صناعية، عامة أم خاصة، وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد نذكر من أهمها:

حدد كل من فورهند وجيلمر (Forhand، Gilmer، 1964) أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف ونمط القيادة، أما ليتوين وسترنجر (Litwin، Stringer، 1968) فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات، التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المؤسسات المحددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، ودرجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون فيما بينهم، ودرجة الشعور بالمسؤولية، والتشجيع على تحمل المخاطرة، ودرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء،

ودرجة الشعور بالانتماء، ودرجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل؛ حيث يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند ليتوين وسترنجر (Litwin)، (Stringer). (ملعب، 2018، 22).

كما ذكر (القرواني، 2012) في دراسته المذكورة سابقاً أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لعدد من الباحثين_ والتي تمثلت ب(الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والتكنولوجيا، والعمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ضغوط في العمل). (القرواني، 2012، 21).

كما صُنفت أبعاد المناخ التنظيمي إلى:

• عوامل خارجية: وتشمل العديد من الأبعاد منها (الثقافة التنظيمية، والبيئة الخارجية، وظروف العمل، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، ودرجة تماسك الجماعة ومستوى ولاءها، والمشاكل الأسرية).

• عوامل تنظيمية: وتشمل العديد من الأبعاد منها (طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، واستحالة التقدم الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والغموض، ونظام الأجور والحوافز، والعبء الوظيفي، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والصراع التنظيمي).

• عوامل شخصية: وتشمل العديد من الأبعاد منها (قدرات الفرد، وتناقض القيم، ودرجة المخاطرة). (الصيرفي، 2005، 337).

ت- أنواع المناخ التنظيمي:

تختلف المناخات التنظيمية وتتعدد في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع الآتية:

• المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، بحيث يلي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

• المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

• المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية، وإهمال احتياجات العاملين.

• المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

• المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.

• المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود. (قرواني، 2012، 23).

ث- مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم:

قد يميل بعض أفراد المنظمة إلى بذل القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل بسبب عدم الرغبة في استغلال هذه الإمكانيات ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

حيث لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم، وتنخفض دافعيتهم إلى العمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، والتسيب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق وانعدام الثقة والتعاون، سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما

يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المؤسسة ككل وشيوع الطاقات العاطلة، وازدياد ساعات العمل المهدورة، مما يؤدي حتماً إلى عدم تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (الحيدر، 2006، 48).

2. الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء: يُعرف الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص". (بن رحمون، 2014، 65).

كما يعرف بأنه: ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء الواجبات والمهام والمسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل من موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه. (بحر، أبو سويرح، 2010، 13).

ب- أهمية الأداء الوظيفي: يُمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، حيث يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وتُرجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء به. (طلال، 2004، 70).

ت- خصائص الأداء:

تم ذكر مجموعة من الخصائص للأداء الوظيفي والتي استخلصتها دراسة (بكوش، 2014) من باحثين ودراسات عدة على النحو الآتي:

- الأداء مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكوّن الأداء الشامل، يعني الأداء: "النتيجة المحصول عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". كما يعبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس، التي تمكن من إعطاء حكم على الأنشطة، والنتائج، والمنتجات وعلى آثار المؤسسة في البيئة الخارجية. لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه؛ فبالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد إلى آخر.

- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية والتي تحدها البيئة الخارجية وتحقق الأداء تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم بنجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق، قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بها بالنسبة للمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في آخر؛ فالتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

- الأداء مفهوم ثري بالمكونات: الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات، منها التي تكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضاً؛ يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق

هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر، فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها، يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى، فالأداء إذاً نظام متعدد الأبعاد، وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم.

• الأداء مفهوم ذو أثر: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ث- عناصر الأداء:

1- جودة العمل المنجز: إن العمل الإداري المنفذ من قبل المدراء أو المرؤوسين أو العاملين، وفي أي قسم من الأقسام المتوفرة في المنظمة، سوف يتضمن مجموعة من العناصر التي تعد جذور العمل الإداري أينما كان، والتي تساعد في توجيه هذا العمل للاتجاه الصحيح وتنفيذه بأعلى جودة ممكنة، إذا تم أداء هذه العناصر بالشكل المطلوب. (آل مراد، حسن، 2009، 13).

هناك أساسيات أيضاً تقوم عليها الجودة وهي غير ملموسة وهي:

الالتزام: وهو الاختبار الشخصي أو التنظيمي، الذي يتم اتباعه من خلال خطة عمل متفق عليها، ويكون العاملون ملتزمين بها.

الكفاءة: هي المعرفة والمهارة في القيام بهذه الأعمال على أكمل وجه ممكن.

الاتصال: هو سريان المعلومات بشكل واضح بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الواحدة.

نوعية العمل: وتشمل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (آل مراد، حسن، 2009، 13).

2- حجم الأعمال المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنهم من يعددها كالآتي:

- المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها، والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة، وفق قواعد ونظم وتعليمات، إلا أنه يُفصّل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل الاعتماد، أسلوب إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين. (أرفيس، 2018، 482).

- المعرفة الوظيفية: وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة عن "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيمية.

- المعرفة الإدارية: إن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطاً معلوماتياً ذهنياً يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.
- معرفة السلطة: وبعد تحديد المسؤولية لا بد من منح العامل السلطة الضرورية لإنجاز العمل، بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنّيابة. (شافو، مياطة، 2020، 66).

سابعاً_ منهجية البحث:

منهج البحث: تم اعتماد منهج الوصفي التحليلي في البحث والذي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، ويسهم في تصنيف المعلومات وتنظيمها والسعي لفهم علاقة هذه الظواهر مع غيرها من الظواهر، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطور الواقع المدروس. كما اعتمد البحث طريقة المسح الاجتماعي بالعينة، وهم من موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا. الأداة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتضمن مقياسين وهما مقياس المناخ التنظيمي من تصميم الباحثة، ويتضمن أربعة أبعاد (نمط القيادة، التقنية والتكنولوجيا التقنية والتكنولوجيا، حوافز العمل، بيئة العمل)، وتم استخدام مقياس الأداء الوظيفي، الذي صُمم من قبل الباحثة واستخدم في بحث سابق، متضمناً ثلاثة أبعاد (جودة العمل المنجز، حجم الأعمال المنجزة، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية).

صدق أدوات البحث وثباتها:

1. مقياس المناخ التنظيمي:

صدق المقياس: تمت دراسة الصدق من خلال:

• صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى للمقياس، قامت الباحثة بعرضه في صورته الأولى على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية وعلم النفس في جامعة دمشق، من أجل تحكيمه، وطلبت منهم إبداء الرأي حول: وضوح عبارات المقياس، وجودة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الرئيس المحدد لها، وتعديل أو حذف بعض العبارات، وإضافة ما يروونه مناسباً.

أخذت الباحثة بأراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف البحث، والتي تجلت بمعظمها في:

- تعديل صفحة البيانات الأساسية، واختصار ما ورد فيها من شرح مفصل لمضمون المقياس.
- تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات لتكون أكثر إجرائية.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى مقياس مؤلف من (32) عبارة موزعة على أربعة محاور، يوجد أمام كل منها ثلاثة خيارات (دائماً، أحياناً، أبداً) الملحق (1).

• الصدق البنوي: قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (34) موظفاً، وتم التحقق من الصدق البنوي للمقياس من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (1) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (1) معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	حدود معاملات الارتباط	Sig.	النتيجة
نمط القيادة	(0.867- 0.594)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
التقنيّة والتكنولوجيا	(0.911- 0.649)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
حوافز العمل	(0.895- 0.537)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
بيئة العمل	(0.943- 0.613)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، تراوحت ما بين (0.537-0.943) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يدل على أن كل عبارة من عبارات المقياس متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن المقياس يتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

- ثبات المقياس: قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بالطرائق الآتية:

- طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات المقياس بهذه الطريقة، قامت الباحثة بتقسيم عباراته إلى نصفين، يضم النصف الأول العبارات ذوات الأرقام الفردية، ويضم النصف الثاني العبارات ذوات الأرقام الزوجية، ثم حُسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين الأول والثاني، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

- طريقة الفا كرونباخ:

حُسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات المقياس

التجزئة النصفية	معادلة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور الفرعية
0.826	0.847	8	نمط القيادة
0.814	0.884	7	التقنيّة والتكنولوجيا
0.745	0.767	8	حوافز العمل
0.912	0.943	9	بيئة العمل
0.946	0.973	32	الدرجة الكلية

يُلاحظ من الجدول السابق أن المقياس يتصف بمعاملات ثبات جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.767-0.973)، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.745-0.946)، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أنّ المقياس يتصف بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على عينة البحث.

مقياس الأداء الوظيفي: تم إعداد وتصميم المقياس وتطبيقه مسبقاً في أبحاث سابقة وفق الخطوات الآتية:

تم إعداد وتصميم مقياس الأداء الوظيفي بعد الاطلاع على الأدب النظري، والمقاييس والأدوات التي لها علاقة بمقياس الأداء الوظيفي، بعدها تم إنهاء المقياس المكوّن في صورته الأولى من ثلاثة أبعاد (جودة العمل المنجز، حجم الأعمال المنجزة، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية).

صدق المقياس: للتأكد من صدق المحتوى للمقياس، قامت الباحثة بعرضه في صورته الأولى، على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التعليمية في قسم علم الاجتماع في جامعة دمشق، من أجل تحكيمه، وطلبت منهم إبداء الرأي فيه، بعدها أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف البحث.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى مقياس مؤلفة من (32) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، يوجد أمام كل منها ثلاثة خيارات (دائماً، أحياناً، أبداً) الملحق (2).

الصدق البنوي: قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (34) موظفاً، وتم التحقق من الصدق البنوي للمقياس، من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (3) معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحاور	حدود معاملات الارتباط	Sig.	النتيجة
جودة العمل المنجز	4(0.9) - 7- 0.637	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
حجم الأعمال المنجزة	(0.876- 0.576)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	(0.903 - 0.537)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، تراوحت ما بين (0.537- 0.947) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يدل على أن كل عبارة من عبارات المقياس متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن المقياس يتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

- ثبات المقياس: قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بالطرائق الآتية:

طريقة التجزئة النصفية: لحساب ثبات المقياس بهذه الطريقة، قامت الباحثة بتقسيم عباراته إلى نصفين؛ يضم النصف الأول العبارات ذوات الأرقام الفردية، ويضم النصف الثاني العبارات ذوات الأرقام الزوجية، ثم حُسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين الأول والثاني، وبما أن الثبات بهذه الطريقة يمثل ثبات نصف المقياس فقد صحح بمعادلة سبيرمان براون، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

طريقة الفا كرونباخ: حُسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (4) نتائج معاملات ثبات المقياس

المحاور الفرعية	عدد العبارات	معادلة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
جودة العمل المنجز	12	0.796	0.741
حجم الأعمال المنجزة	10	0.829	0.772
المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	10	0.735	0.749
الدرجة الكلية	32	0.883	0.816

يُلاحظ من الجدول السابق أن المقياس تتصف بمعاملات ثابتة جيدة، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.735-0.883)، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.741-0.816)، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أن المقياس يتصف بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على عينة البحث. المجتمع الأصلي للبحث والعينة:

المجتمع الأصلي: يتكون المجتمع الأصلي للبحث من الموظفين الموجودين في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا، والبالغ عددهم (380) موظفاً. وتم استخدام طريقة المسح الاجتماعية بالعينة. العينة: تم التطبيق على (115) موظف من موظفي الجمعية عن طريق العينة العشوائية البسيطة أي يمثل (25%) من المجتمع الأصلي، وتم توزيع الاستمارات على (115) فرد من أفراد العينة، وتم استعادة (100) استمارة بعد التأكد من كافة الأسئلة، وتم استبعاد (10) حالات لعدم اكتمال إجاباتهم بشكل كامل وصحيح. ثامناً_ مناقشة تساؤلات وفرضيات البحث الميداني وتفسيرها:

السؤال الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن هذا السؤال، أعطي كل مستوى من مستويات المناخ التنظيمي في المقياس الموجه لأفراد العينة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.66 = \frac{1-3}{3} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول (5) درجات المناخ التنظيمي والقيم الموافقة لها

الدرجة	القيم المعطاة للدرجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة (دائماً)	3	3 - 2.34
متوسطة (أحياناً)	2	2.33 - 1.67
ضعيفة (أبداً)	1	1.66 - 1

وفي ضوء الجدول السابق يمكن تحديد مستوى المناخ التنظيمي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ومحاورة الفرعية كما يلي:

الجدول (6) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على محاور مقياس المناخ التنظيمي

م	محاور المقياس	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	نمط القيادة	8	2.24	.551	متوسطة	3
2	التقنية والتكنولوجيا	7	2.34	.566	كبيرة	1
3	حوافز العمل	8	2.28	.547	متوسطة	2
4	بيئة العمل	9	2.22	.632	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	32	2.27	.541	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية، قد تراوحت بين (2.34) كحد أعلى لمحور (التقنية والتكنولوجيا) وهو بدرجة (كبيرة)، و(2.22) كحد أدنى لمحور (بيئة العمل) وهو بدرجة (متوسطة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي (2.27) وهي بدرجة (متوسطة).

الجدول (7) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس المناخ التنظيمي

م	بنود المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تشجع الإدارة في الجمعية المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	2.18	.936	متوسطة	6
2	يعامل المسؤولون في الجمعية جميع الموظفين بعدالة	2.49	.541	كبيرة	3
3	تتميز العلاقة بين المسؤولين والموظفين بالثقة المتبادلة	1.74	.505	متوسطة	7
4	تتميز العلاقة بين المسؤولين والموظفين بالاحترام المتبادل	2.58	.554	كبيرة	1
5	تهتم الإدارة والمسؤولين بالمشاكل الخاصة بالموظف	1.71	.624	متوسطة	8
6	تعامل القيادة الإدارية في الجمعية جميع الموظفين بشكل إنساني مناسب	2.33	.805	متوسطة	5
7	تحرص الإدارة على توضيح مهام العمل ومسؤوليته ومناقشته مع الموظفين	2.37	.837	كبيرة	4
8	تساعد الإدارة والمسؤولين في إنجاز المهام عند الحاجة	2.55	.500	كبيرة	2
	البعد الأول: نمط القيادة	2.24	.551	متوسطة	
9	تعتمد الجمعية على التقنية الحديثة في العمل	2.04	.852	متوسطة	7
10	الوسائل التكنولوجية متوفرة ومتاحة في الجمعية	2.21	.608	متوسطة	6
11	تحرص الجمعية على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية	2.32	.827	متوسطة	4
12	يتم تدريب الموظفين الجدد على كيفية استخدام وسائل التكنولوجيا في العمل	2.32	.803	متوسطة	5
13	تسهل التقنيات في سرعة إنجاز العمل	2.59	.534	كبيرة	1
14	ساعدت التقنية على تقليل الجهد	2.40	.603	كبيرة	3
15	تحتوي الجمعية قسم خاص بحفظ المعلومات والبيانات	2.49	.611	كبيرة	2
	البعد الثاني: التقنية والتكنولوجيا	2.34	.566	كبيرة	
16	الدخل الذي انتقاه ملائم	1.79	.409	متوسطة	8
17	هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين في المناصب	2.58	.516	كبيرة	2
18	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات التي نتقدم بها للإدارة	2.29	.832	متوسطة	4
19	اشعر بأهمية وإنسانية العمل الذي أقوم به داخل الجمعية	2.10	.772	متوسطة	6
20	العمل في الجمعية يعطيني مقدار من التميز في العمل	2.56	.574	كبيرة	3

21	تمنح الجمعية فرصة المشاركة في دورات تدريبية تفيد في مجال العمل	2.03	.870	متوسطة	7
22	تمنح الجمعية للموظفين من مواصلة تعليمهم إلى جانب العمل	2.28	.792	متوسطة	5
23	تمنح الجمعية فرصة حضور ندوات ومؤتمرات علمية تفيد في مجال العمل	2.59	.570	كبيرة	1
	البعد الثالث: حوافز العمل	2.28	.547	متوسطة	
24	هناك تطور وتحديث مستمر في الأنظمة وإجراءات العمل	1.76	.571	متوسطة	9
25	تحوي مكاتب الموظفين على تجهيزات تتلاءم مع العمل	2.40	.603	كبيرة	1
26	وجود خدمات صحية وخدمات اجتماعية تقدمها الجمعية للموظفين	2.22	.894	متوسطة	6
27	وجود عدالة في توزيع المهام والأعمال	2.21	.868	متوسطة	7
28	وجود وسائل نقل خاصة بالموظفين	2.29	.671	متوسطة	4
29	ساعات العمل تتناسب	2.26	.860	متوسطة	5
30	يوجد في الجمعية دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته وتوصيف المهام بوضوح	2.32	.723	متوسطة	3
31	تتوافر في الجمعية إجراءات تحقيق السلامة	2.12	.956	متوسطة	8
32	توفر بيئة العمل في الجمعية للموظفين الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي	2.38	.648	كبيرة	2
	البعد الرابع: بيئة العمل	2.22	.632	متوسطة	
	الدرجة الكلية للمقياس	2.27	.541	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد نمط القيادة ما بين (2.58) كحد أعلى للبند: (تتميز العلاقة بين المسؤولين والموظفين بالاحترام المتبادل) وهو بدرجة كبيرة و(1.71) كحد أدنى للبند: (تهتم الإدارة والمسؤولين بالمشاكل الخاصة بالموظف) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد نمط القيادة بشكل عام (2.24) وهي درجة متوسطة. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد التقنية والتكنولوجيا ما بين (2.59) كحد أعلى للبند: (تسهّم التقنيات في سرعة إنجاز العمل) وهو بدرجة كبيرة و(2.04) كحد أدنى للبند: (تعتمد الجمعية على التقنية الحديثة في العمل) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التقنية والتكنولوجيا بشكل عام (2.34) وهي درجة كبيرة. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد حوافز العمل ما بين (2.59) كحد أعلى للبند: (تمنح الجمعية فرصة حضور ندوات ومؤتمرات علمية تفيد في مجال العمل) وهو بدرجة كبيرة و(1.79) كحد أدنى للبند: (الدخل الذي انتقاه ملاءم) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد حوافز العمل بشكل عام (2.28) وهي درجة متوسطة.

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد بيئة العمل ما بين (2.4) كحد أعلى للبند: (تحوي مكاتب الموظفين على تجهيزات تتلاءم مع العمل) وهو بدرجة كبيرة و(1.76) كحد أدنى للبند: (هناك تطور وتحديث مستمر في الأنظمة وإجراءات العمل) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد بيئة العمل بشكل عام (2.22) وهي درجة متوسطة. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على مقياس المناخ التنظيمي بحسب أبعاد المقياس ما بين (2.34) كحد أعلى لبُعد التقنية والتكنولوجيا وهو بدرجة كبيرة، وبين (2.22) كحد أدنى لبُعد بيئة العمل وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على مقياس المناخ التنظيمي بشكل عام (2.27) وهي بدرجة متوسطة. وعليه نستنتج أن وجهة نظر موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية، بواقع المناخ التنظيمي السائد بلغت درجة متوسطة أي إنه مناخ ملائم، فقد دلت إجابات أفراد العينة من موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية من موظفين ومدراء ورؤساء على درجة كبيرة من مستوى الأداء في مجال التقنية والتكنولوجيا الموجودة في الجمعية، والتي تساعد بشكل كبير في تسهيل العمل وإنجازه على مستوى عالٍ من السرعة والحرفية، بينما كانت الإجابات على المحاور الأخرى بدرجة متوسطة، وهي درجة جيدة تعبر نوعاً ما عن رضا وقبول أفراد العينة عن واقع المناخ التنظيمي السائد في الجمعية.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطي كل مستوى من مستويات الأداء الوظيفي في المقياس الموجه لأفراد العينة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، كما بين الجدول (1).

وبالتالي يمكن تحديد مستوى الأداء الوظيفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية كما يلي:

الجدول (8) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على محاور مقياس الأداء الوظيفي

م	محاور المقياس	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	جودة العمل المنجز	12	2.25	.655	متوسطة	3
2	حجم الأعمال المنجزة	10	2.43	.608	كبيرة	1
3	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	10	2.32	.570	متوسطة	2
	الدرجة الكلية	32	2.33	.592	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الأداء الوظيفي وأبعاده الفرعية قد تراوحت بين (2.43) كحد أعلى لمحور (حجم الأعمال المنجزة) وهو بدرجة (كبيرة)، و(2.25) كحد أدنى لمحور (جودة العمل المنجز) وهو بدرجة (متوسطة). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي (2.33) وهي بدرجة (متوسطة).

الجدول (9) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الأداء الوظيفي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود المقياس
5	كبيرة	.699	2.34	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بدقة.
6	متوسطة	.854	2.24	أخطط لمهامي الوظيفية بأسلوب جيد قبل تنفيذها.
8	متوسطة	.902	2.21	اقوم باستغلال الوقت بشكل دقيق لأجل إنجاز العمل الموكل لي.
1	كبيرة	.669	2.42	أقوم بترتيب الأولويات من المهام المسندة لي.
4	كبيرة	.734	2.37	أقوم بجميع الأعمال الموكلة لي بالظروف الاعتيادية.
9	متوسطة	.640	2.21	أشارك زملائي بالمعلومات التي تفيد العمل.
10	متوسطة	.837	2.13	أسعى لتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء في مجال العمل.
12	متوسطة	.602	1.96	أقوم بالأعمال الموكلة لي وفق معايير الجودة المتبعة في الجمعية.
3	كبيرة	.680	2.39	أرى أن أداء الموظفين هو المعيار الرئيسي لنجاح الجمعية.
2	كبيرة	.698	2.41	أقبل بأن التعاون بين العاملين يزيد من جودة العمل فاعمل به.
11	متوسطة	.927	2.10	أجد أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق أداء متميز للعاملين.
7	متوسطة	.860	2.22	أنتدرك الأخطاء في العمل وأصححها فوراً.
	متوسطة	.655	2.25	البعد الأول: جودة العمل المنجز
4	كبيرة	.658	2.46	أقوم ببذل مجهود لإنجاز العمل تفوق المتوقع مني.
10	متوسطة	.839	2.27	أقوم بمواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهني في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة
6	كبيرة	.700	2.43	أقوم بالعمل بنفس مستوى الاداء المرتفع في مختلف الظروف والأحوال كضغط العمل وزيادة ساعات العمل.
7	كبيرة	.573	2.43	أرى أن زيادة حجم العمل والعمل لساعات إضافية يزيد من إنتاجية العمل.
9	كبيرة	.683	2.41	ابتعد عن كل ما يقف عائق في إنجاز مهامي الوظيفية.
5	كبيرة	.626	2.45	أتميز عن زملائي من خلال سرعة إنجاز العمل الموكل لي.
3	كبيرة	.658	2.47	أرى أن هناك قيمة للعمل الذي أقوم به وهذا ينعكس على جودته.
8	كبيرة	.622	2.42	أسعى لاكتساب طرق عمل حديثة تزيد من إنتاجيتي في العمل.

21	بذلي لمجهود أكبر في الوظيفة منحني فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	2.48	.659	كبيرة	2
22	أبحث دائماً عما يجعل عملي مميزاً للمشاركة في اتخاذ القرار.	2.49	.659	كبيرة	1
	البعد الثاني: حجم الأعمال المنجزة.	2.43	.608	كبيرة	
23	أحيط بمعرفة دقيقة تتعلق بالعمل الموكل لي.	2.46	.626	كبيرة	1
24	أقوم بأداء مهام الوظيفية في ضوء الأهداف التي تضعها الجمعية.	2.27	.802	متوسطة	7
25	أدت معرفتي بمتطلبات الوظيفة إلى تخفيض الأخطاء في العمل لدي.	2.38	.663	كبيرة	5
26	أقدر على خفض الوقت المحدد لإنجاز المهام الموكلة لي نتيجة لمعرفتي بمتطلبات الوظيفة.	2.25	.857	متوسطة	8
27	أدت معرفتي بمهام وظيفتي إلى تخفيض تكاليف العمل بشكل عام.	2.43	.624	كبيرة	2
28	أطور نفسي بشكل مستمر لمعرفة كل جديد فيما يتعلق بالعمل.	2.42	.669	كبيرة	3
29	التزم بمبادئ ومعايير الجودة في العمل وذلك نتيجة لمعرفتي ولممارستي للعمل الذي أقوم به بشكل دوري.	2.35	.626	كبيرة	6
30	أقوم بالعمل ذو المهام والأهداف الواضحة بالنسبة لي.	2.06	.664	متوسطة	10
31	أحرص على تقديم المقترحات الكفيلة بتطوير العمل ورفع كفاءته.	2.41	.668	كبيرة	4
32	أحرص على وضع برنامج وظيفي يطور من سياسة العمل.	2.13	.646	متوسطة	9
	البعد الثالث: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية.	2.32	.570	متوسطة	
	الدرجة الكلية للمقياس.	2.33	.592	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد جودة العمل المنجز ما بين (2.42) كحد أعلى للبند: (أقوم بترتيب الأولويات من المهام المسندة لي) وهو بدرجة كبيرة و(1.96) كحد أدنى للبند: (أقوم بالأعمال الموكلة لي وفق معايير الجودة المتبعة في الجمعية) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد جودة العمل المنجز بشكل عام (2.25) وهي درجة متوسطة. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد حجم الأعمال المنجزة ما بين (2.49) كحد أعلى للبند: (أبحث دائماً عما يجعل عملي مميزاً للمشاركة في اتخاذ القرار) وهو بدرجة كبيرة و(2.27) كحد أدنى للبند: (أقوم بمواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهني في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد حجم الأعمال المنجزة بشكل عام (2.43) وهي درجة كبيرة.

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على بُعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ما بين (2.46) كحد أعلى للبند: (أحيط بمعرفة دقيقة تتعلق بالعمل الموكل لي) وهو بدرجة كبيرة و(2.06) كحد أدنى للبند: (أقوم بالعمل ذو المهام والأهداف الواضحة بالنسبة لي) وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية بشكل عام (2.32) وهي درجة متوسطة. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على مقياس الأداء الوظيفي بحسب أبعاد المقياس ما بين (2.43) كحد أعلى لبُعد حجم الأعمال المنجزة وهو بدرجة كبيرة، وبين (2.25) كحد أدنى لبُعد جودة العمل المنجز وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على مقياس الأداء الوظيفي بشكل عام (2.33) وهي بدرجة متوسطة. وعليه نستنتج أن موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية بدرعا، يتمتعون بمستوى متوسط من الأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى وجود مناخ تنظيمي جيد يساعد في تقديم أداء جيد للعمل والخدمات والمهام المطلوبة، بالإضافة إلى امتلاك الموظف عناصر الأداء الوظيفي المتميز كعرفته تماماً متطلبات الوظيفة التي يشغلها، وكذلك الأدوار التي يقوم بها والعمل بشكل جماعي مما يزيد من الكفاءة، وكذلك فإن العمل ضمن إطار تقديم المساعدة والعون يحفز لأداء متميز لما يحمله هذا العمل من شعور إيجابي ورضا وظيفي لدى الموظف، مما يدفعه لتقديم أفضل ما لديه.

ثانياً: فرضيات البحث: تمّ التحقّق من صحّة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05).

نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث". للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الأداء الوظيفي، والجدول الآتي يوضح تلك المعاملات:

الجدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الأداء الوظيفي

مقياس الأداء الوظيفي				مقياس المناخ التنظيمي
الدرجة الكلية	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	حجم الأعمال المنجزة	جودة العمل المنجز	
.755**	.710**	.727**	.753**	نمط القيادة
.724**	.685**	.696**	.719**	التقنية والتكنولوجيا
.864**	.817**	.846**	.844**	حوافز العمل
.922**	.825**	.877**	.965**	بيئة العمل
.870**	.808**	.838**	.876**	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الأداء الوظيفي، وهي علاقة ارتباطية قوية وموجبة؛ أي كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، ارتفع لديهم مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ففي دراسة (قبوب، 2008) الجزائر، ودراسة (عبد بحر، أبو سويرح، 2010) فلسطين، التي ذكرت سابقاً جميعها توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إضافة لها دراسة (ولاء عبد الفتاح البيطار، 2018) في مصر التي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات

السياحة، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، فكلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة داخل الشركات، رفع ذلك مستوى أداء العاملين.

وعليه نرى أن توافر مناخ تنظيمي ملائم بما يمتلك من عناصر مهمة في أي منظمة كان يساعد بشكل رئيس برفع بمستوى أداء موظفيها، أي كلما توافرت عناصر المناخ التنظيمي التي تمثل سبل وظروف ملائمة داخل المؤسسات، ارتفع مستوى أداء العاملين نحو الأفضل.

نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (11) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث

على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور الفرعية	المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نمط القيادة	مديراً رئيس	40	2.64	.188	7.257	98	0.000	دال لصالح المدير
	عامل موظف	60	1.98	.555				رئيس
التقنية والتكنولوجيا	مديراً رئيس	40	2.71	.198	6.346	98	0.000	دال لصالح المدير
	عامل موظف	60	2.09	.596				رئيس
حوافز العمل	مديراً رئيس	40	2.72	.178	8.840	98	0.000	دال لصالح المدير
	عامل موظف	60	1.98	.509				رئيس
بيئة العمل	مديراً رئيس	40	2.74	.259	9.089	98	0.000	دال لصالح المدير
	عامل موظف	60	1.87	.566				رئيس
الدرجة الكلية	مديراً رئيس	40	2.70	.177	8.652	98	0.000	دال لصالح المدير
	عامل موظف	60	1.98	.507				رئيس

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. وهي لصالح مدير | رئيس ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

وعليه نجد أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث من مدرء أو رؤساء من موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية عن واقع المناخ التنظيمي السائد في الجمعية، أكبر من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث من عمال وموظفين عاديين، مما يدل على أن واقع المناخ التنظيمي أفضل من وجهة نظر المدرء والرؤساء، بالمقارنة مع وجهة نظر العاملين والموظفين. نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات العمل".

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير سنوات العمل، كما يوضح ذلك الجدول (12):

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

على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات العمل:

المحاور	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
نمط القيادة	أقل من 5	36	2.17	.554	بين المجموعات	.838	2	.419	1.392	.253
	5-10	44	2.23	.572	داخل المجموعات	29.205	97	.301		
	10 فأكثر	20	2.42	.480	المجموع	30.043	99			
التقنية والتكنولوجيا	أقل من 5	36	2.27	.557	بين المجموعات	.342	2	.171	.530	.591
	5-10	44	2.35	.588	داخل المجموعات	31.358	97	.323		
	10 فأكثر	20	2.43	.544	المجموع	31.700	99			
حوافز العمل	أقل من 5	36	2.20	.521	بين المجموعات	.801	2	.400	1.345	.265
	5-10	44	2.26	.582	داخل المجموعات	28.873	97	.298		
	10 فأكثر	20	2.45	.504	المجموع	29.674	99			
بيئة العمل	أقل من 5	36	2.15	.589	بين المجموعات	.467	2	.234	.579	.562
	5-10	44	2.21	.661	داخل المجموعات	39.111	97	.403		
	10 فأكثر	20	2.34	.657	المجموع	39.578	99			
الدرجة الكلية	أقل من 5	36	2.20	.524	بين المجموعات	.578	2	.289	.989	.376
	5-10	44	2.26	.567	داخل المجموعات	28.366	97	.292		
	10 فأكثر	20	2.41	.511	المجموع	28.945	99			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات العمل.

نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل".

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس، تبعاً لمتغير طبيعة العمل، كما يوضح ذلك الجدول (13):

الجدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المحاور
.000	8.723	2.290	2	4.580	بين المجموعات	.572	2.00	35	جولات ميدانية	نمط القيادة
		.263	97	25.463	داخل المجموعات	.396	2.51	35	المكتبي	
			99	30.043	المجموع	.557	2.23	30	الإثنين معاً	
.000	9.263	2.542	2	5.083	بين المجموعات	.564	2.07	35	جولات ميدانية	التقنية والتكنولوجيا
		.274	97	26.617	داخل المجموعات	.395	2.60	35	المكتبي	
			99	31.700	المجموع	.601	2.35	30	الإثنين معاً	
.001	7.082	1.890	2	3.781	بين المجموعات	.583	2.04	35	جولات ميدانية	حوافز العمل
		.267	97	25.893	داخل المجموعات	.396	2.50	35	المكتبي	
			99	29.674	المجموع	.557	2.29	30	الإثنين معاً	
.002	6.838	2.445	2	4.890	بين المجموعات	.604	1.94	35	جولات ميدانية	بيئة العمل
		.358	97	34.688	داخل المجموعات	.536	2.47	35	المكتبي	
			99	39.578	المجموع	.657	2.24	30	الإثنين معاً	
.000	9.064	2.279	2	4.558	بين المجموعات	.541	2.01	35	جولات ميدانية	الدرجة الكلية
		.251	97	24.387	داخل المجموعات	.383	2.52	35	المكتبي	
			99	28.945	المجموع	.571	2.28	30	الإثنين معاً	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) كانت دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة العمل. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير طبيعة العمل تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

الجدول (14) نتائج اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المحاور الفرعية	طبيعة العمل (I)	طبيعة العمل (J)	الفرق بين المتوسطين I-J	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
نمط القيادة	جولات ميدانية	المكتبي	-0.511*	.122	.000	لصالح العمل المكتبي
التقنية والتكنولوجيا	جولات ميدانية	المكتبي	-0.539*	.125	.000	لصالح العمل المكتبي
حوافز العمل	جولات ميدانية	المكتبي	-0.464*	.124	.001	لصالح العمل المكتبي
بيئة العمل	جولات ميدانية	المكتبي	-0.527*	.143	.002	لصالح العمل المكتبي
الدرجة الكلية	جولات ميدانية	المكتبي	-0.510*	.120	.000	لصالح العمل المكتبي

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس، تعزى إلى متغير طبيعة العمل لصالح طبيعة العمل (المكتبي) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية. ومنه نستنتج أن الموظفين الذين يؤدون مهاماً في المكاتب فقط، يرون أن واقع المناخ التنظيمي بوضع ملائم؛ ولعل ذلك بسبب توافر كل عناصر المناخ التنظيمي من التقنية والتكنولوجية وبيئة العمل المريحة، التي تساعد وتحفز على العمل وتلك البيئة متواجدة في المكاتب أكثر منها في العمل الميداني، الذي يحمل صعوبات ومتاعب تقلل من واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجولات الميدانية.

نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي".

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (15) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث

على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور الفرعية	المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
جودة العمل المنجز	مدير رئيس	40	2.82	.289	9.986	98	0.000	دال إحصائياً
	عامل موظف	60	1.87	.549				
حجم الأعمال المنجزة	مدير رئيس	40	2.93	.171	8.976	98	0.000	دال إحصائياً
	عامل موظف	60	2.10	.566				
المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	مدير رئيس	40	2.77	.209	8.376	98	0.000	دال إحصائياً
	عامل موظف	60	2.02	.538				
الدرجة الكلية	مدير رئيس	40	2.84	.200	9.694	98	0.000	دال إحصائياً
	عامل موظف	60	2.00	.523				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. وهي لصالح المدير | رئيسين ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

وعليه نستنتج أن المدراء والرؤساء يتمتعون بمستوى أداء وظيفي أفضل من غيرهم ولعل ذلك بما يتمتع به المدير من دراية بمتطلبات عمله وأهمية الدور الذي يشغله وحجم العمل المطلوب منه. نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات العمل".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير سنوات العمل، كما يوضح ذلك الجدول (16):

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

على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل

المحاور	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جودة العمل المنجز	أقل من 5	36	2.17	.664	بين المجموعات	1.124	2	.562	1.319	.272
	5-10	44	2.22	.654	داخل المجموعات	41.321	97	.426		

			99	42.444	المجموع	.629	2.46	20	10 فأكثر	
.161	1.859		2	1.350	بين المجموعات	.593	2.31	36	أقل من 5	حجم الأعمال المنجزة
			97	35.220	داخل المجموعات	.636	2.43	44	10-5	
			99	36.570	المجموع	.538	2.64	20	10 فأكثر	
.132	2.067		2	1.317	بين المجموعات	.544	2.20	36	أقل من 5	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية
			97	30.897	داخل المجموعات	.604	2.32	44	10-5	
			99	32.214	المجموع	.505	2.52	20	10 فأكثر	
.171	1.797		2	1.238	بين المجموعات	.583	2.23	36	أقل من 5	الدرجة الكلية
			97	33.410	داخل المجموعات	.610	2.32	44	10-5	
			99	34.647	المجموع	.540	2.54	20	10 فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات العمل.

نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير طبيعة العمل".

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير طبيعة العمل، كما يوضح ذلك الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المحاور
.005	5.645	2.213	2	4.425	بين المجموعات	.638	1.99	35	جولات ميدانية	جودة العمل المنجز
		.392	97	38.019	داخل المجموعات	.572	2.50	35	المكتبي	

			99	42.444	المجموع	.671	2.26	30	الإثنين معاً	
.004	5.918	1.989	2	3.977	بين المجموعات	.657	2.17	35	جولات ميدانية	حجم الأعمال المنجزة
		.336	97	32.593	داخل المجموعات	.549	2.63	35	المكتبي	
			99	36.570	المجموع	.514	2.51	30	الإثنين معاً	
.002	6.576	1.923	2	3.846	بين المجموعات	.606	2.06	35	جولات ميدانية	المعرفة بالمطلوبات الوظيفية
		.292	97	28.368	داخل المجموعات	.513	2.51	35	المكتبي	
			99	32.214	المجموع	.488	2.39	30	الإثنين معاً	
.002	6.396	2.018	2	4.037	بين المجموعات	.622	2.07	35	جولات ميدانية	الدرجة الكلية
		.316	97	30.611	داخل المجموعات	.533	2.54	35	المكتبي	
			99	34.647	المجموع	.518	2.39	30	الإثنين معاً	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) دالة إحصائياً في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية، حيث كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير طبيعة العمل. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير طبيعة العمل تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

الجدول (18) نتائج اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المحاور الفرعية	طبيعة العمل (I)	طبيعة العمل (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة العمل المنجز	جولات ميدانية	المكتبي	-.502*	.150	.005	دال لصالح المكتبي
جودة الأعمال المنجزة	جولات ميدانية	المكتبي	-.460*	.139	.005	دال لصالح المكتبي
المعرفة بالمطلوبات الوظيفية	جولات ميدانية	المكتبي	-.454*	.129	.003	دال لصالح المكتبي
الدرجة الكلية	جولات ميدانية	المكتبي	-.472*	.134	.003	دال لصالح المكتبي

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس تعزى إلى متغير طبيعة العمل لصالح طبيعة العمل (المكتبي) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر في جميع محاور المقياس والدرجة الكلية. وعليه نستنتج أن

مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكاتب، أفضل من مستوى الأداء الوظيفي لدى غيرهم؛ ولعل ذلك يرجع لتوافر سبل وعناصر المناخ المناسب، لأداء عمل بشكل أفضل وأكثر استقراراً من العاملين في الجولات الميدانية المحفوفة بالمتاعب.

تاسعاً_ ملخص نتائج البحث:

1. واقع المناخ التنظيمي إيجابي ملائم بدرجة متوسطة في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا.
2. مستوى الأداء الوظيفي متوسط لدى موظفي جمعية البر والخدمات الاجتماعية.
3. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح المدراء والرؤساء.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح المدراء والرؤساء.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي، تعزى إلى متغير طبيعة العمل لصالح العمل المكتبي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي، تعزى إلى متغير سنوات العمل.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الوظيفي، تعزى إلى متغير سنوات العمل.

توصيات البحث:

وفي ضوء النتائج السابقة تم اقتراح عدة توصيات منها:

1. العمل على توعية المنظمات كافة على ضرورة تحسين المناخ التنظيمي، من خلال دراسة وتقييم دوري لواقع المناخ والوقوف على السلبيات والثغرات الموجودة، وذلك لضمان أداء متميز للعاملين.
 2. العمل على تقييم أداء العاملين بشكل دوري، ومواجهة الصعوبات التي تواجههم، وتحسين نقاط الضعف لديهم والتي تحول دون أدائهم لعملهم بشكل سليم.
 3. الحرص على تركيز الاهتمام بالعاملين وسبل راحتهم ضمن العمل، لأنهم مصدر التميز والتقدم للمنظمات.
 4. العمل على توفير كل الإمكانيات والتقنيات التي تسهل العمل وتدفعه نحو التقدم والارتقاء.
 5. العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في جمعية البر والخدمات الاجتماعية وتدعيمه أكثر، وذلك لتحقيق مستوى أعلى لأداء العاملين مما يؤدي إلى الارتقاء إلى مستوى عالٍ لواقع المناخ التنظيمي للجمعية.
 6. ضرورة تبديل طبيعة العمل بين الموظفين الذين يعملون في المكاتب والعاملين في جولات خارجية بين فترة وأخرى، وذلك للوصول إلى مستوى جيد في أداء العمل.
 7. إجراء المزيد من الدراسات على الجمعيات والمنظمات التطوعية، والتي تقدم الدعم الاجتماعي فيما يتعلق بتأثير أو علاقة المناخ التنظيمي السائد فيها مع متغيرات أخرى.
- التمويل: هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1. أرفيس، مريم(2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التّغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، الجزائر
2. آل مراد، حسن، نجلة، رائد(2009). جودة العمل الإداري ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الرابع عشر.
3. الأندونوسي، محمد غزالي سالم(2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، الجزء14.
4. بكوش، لطيفة(2017)، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر_ بسكرة، الجزائر
5. بن رحمون، سهام(2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. البيطار، ولاء عبد الفتاح(2018). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، عدد(3).
7. التويجري، وفاء بنت حمد(2013). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، الرياض.
8. الحيدر، عبد المحسن بن صالح(2006). اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى فيصل التخصصي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد2، المملكة العربية السعودية.
9. خليفة، ندى(2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية التربية بطرطوس، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 37، عدد4
10. ديوب، أيمن(2022). المناخ التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي - دراسة حالة مديرية التجارة وحماية المستهلك في دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 44، العدد 5
11. شافو، خالد نجم الدين، مياطة، بوبكر(2020). العوامل الاجتماعية المؤثرة على الأداء الوظيفي للمعلم - دراسة ميدانية لبعض ابتدائيات بلدية الوادي ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه الخضر - الوادي، الجزائر
12. شغلة، عايدة(2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45_قالمة_، الجزائر
13. الصيرفي، محمد(2005). السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر، الإسكندرية، مصر
14. طلال، عبد الملك(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مكة المكرمة.

15. عابدين، محمد عبد القادر، أبوسمرة، محمود أحمد(2001). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: حالة دراسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15.
16. عاشور، أحمد صقر(2005). السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
17. عبد بحر، يوسف، أبو سويرح، أيمن سليمان(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني
18. قبوقب، عيسى(2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء بالعمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر
19. القرواني، خالد(2012). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون، المجلد (2).
20. الكبيسي، عامر(1998). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 9، العدد 5
21. ملعب، سليمة(2018). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 18، المجلد(1).

ب- المراجع الأجنبية:

1. Schulz, John.(2013). The impact of the role conflict, role ambiguity and or Ghavifeker, Simin & Pillai, Nova Sheila.(2016). The relationship between school's Organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. Asia Pacific Education Review, 17 (1): 87-106
2. ganizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK.Higher Education Research & Development،32(3), 464-478.
3. Raja, S, et al (2019). Influence of organizational climate on Employee Performance in manufacturing Industry, Suraj Punj Journal for Multidisciplinary research, vol 9, no 3, pp146-157.