

عنوان البحث

**اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم-مديرية طولكرم**

محمود جميل محمود حسين<sup>1</sup>

1 وزارة التربية والتعليم الفلسطينية / مديرية طولكرم، طالب دكتوراه في الجامعة العربية الامريكية .

بريد الكتروني: Mgmh2019hw@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/02/01م

تاريخ القبول: 2021/01/05م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "تمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة 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 تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بمكتب التربية والتعليم، وقد أمكن جمع 180 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 83.7%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) والوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم.
  2. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم.
  3. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:
1. ضرورة أن تولي مديرية التربية والتعليم اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمديرية.
  2. تطوير مكتب التربية والتعليم للهيكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
  3. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

**الكلمات المفتاحية:** مكتب التربية والتعليم/طولكرم، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الإداريين.

## RESEARCH ARTICLE

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE UPON THE JOB PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF IN THE DIRECTORATE OF EDUCATION IN TULKARM

Mahmoud Jamil Mahmoud Hussein<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Palestinian Ministry of Education / Tulkarm District  
PhD student at the Arab American University

Accepted at 05/01/2021

Published at 01/02/2021

### Abstract

This study investigates the effects of organizational climate on the Professional performance of employees at the Educational Directorate of tulkarem. The organizational climate includes "organizational structure", "leadership style", "employees participation", " pattern of communication", "nature of work" and "technology used". The study also aims to identify differences with statistical coefficients in the employees attitudes towards the effect of the organizational climate elements on Professional performance resulted from the demographic characteristics of the study community.

The data of the study was collected by a questionnaire (80 paragraphs) which were distributed to 140 employees (males–females) at the Directorate, 120 questionnaires was valid for analysis; the response percentage was 83.7% out of the total distributed questionnaires, corresponding statistical methods(spss) were used to workout the data and analyze them to have the **following results:**

- 1- The study has revealed an inclination towards agreeing that positive organizational climate is available at the Educational Directorate.
- 2- Existence of greater positive relations between a good organizational climate and employees' job satisfaction at the Educational Directorate with statistical coefficient at 0.05.
- 3- The study shows a very good level at Professional performance among the employees at the Educational Directorate.
- 4- No Existence of statistical coefficient at 0.05 for the responses of the sample members related to (sex and old and educational level and place of work) .

### **Recommendations:**

1. Need to pay special attention to the Educational Directorate of tulkarem administration to all elements of the organizational climate as an important variable contributing to the impact on the functionality of the employees, which will lead to higher morale and to increase loyalty and affiliation to the work.
2. Development of the Educational Directorate of tulkarem of organizational structures and design of new structures are flexible so as to be able to enhance their ability to cope with emergency conditions and external developments and the environmental conditions they face.
3. Strengthen leadership and support to the perceived needs of workers and working to provide these needs to enable workers to do their work and duties required of them to the fullest.

### Key Words:

## مقدمة

تطورت الإدارة في مفهومها ونظرياتها وأساليبها، وبخاصة مع تعقد المؤسسات، واتساع رقعة مهامها ومسؤولياتها وعدد العاملين فيها. وتبعاً لذلك، تعددت المحاولات لصياغة نظريات ورؤى إدارية تراوحت بين النظرة التقليدية، فالإنسانية، فالسلوكية، فنظرية النظم وغيرها (الطويل، 1998: ص34).

ومن الأمور المرتبطة بالسلوك التنظيمي ما يعرف بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، وكلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض. (العميان، 2005: ص305).

وتعد المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات. وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء حيث تسعى كل منظمة إلى بث روح العمل في الموظف (القطامنة، 2000: ص 2).

وتعتمد المؤسسات تركيبياً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فاعلة تضمن حسن سيرها، وتعمل على دعم أداء عاملها وتحسينه، ورفع كفاءة إنتاجيتهم. ومما يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفعالية فهم السلوك الوظيفي للعاملين فيها، إذ أن ذلك السلوك هو العامل الحاسم في الكفاية والفاعلية، وأن هناك من العوامل ما يؤثر عليه سلباً أو إيجاباً. والسلوك الوظيفي للعاملين، أي سلوكهم التنظيمي، سلوك دينامي متحرك يختلف من منظمة لأخرى، تبعاً لفسفتها الإدارية، وإدارتها، وأفرادها، وأنماط التفاعل بينهم (القيوتي، 1993: ص203).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (حمود، 2002: ص166).

وفي هذا السياق يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقييم أثر المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

الموضوع قيد الدراسة له الأثر الكبير لتوضيح الجوانب المهمة للعمل الإداري بين العاملين في سلك التربية والتعليم لما له من اثر كبير في قيام كل موظف بالمهام الموكلة اليه.

## مشكلة الدراسة

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة، أن تحديد المشكلات التنظيمية (الإدارية) والسلوك التنظيمي لمدير المدرسة و محاولة إيجاد علاج للمشكلات التنظيمية سيعمل على تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد

على تجبير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، لأن المنظمات التعليمية هي الرئيس في المجتمع وتمد كافة المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة، والتعامل الفوري الإبداعي مع أية مشاكل قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها ولتحسين نوعية المخرجات التعليمية وهذا ما نسعى لتحقيقه في المدارس الفلسطينية الحكومية .

ومن هنا يأتي منطلق هذه الدراسة في تحديد المشكلات التنظيمية ( الإدارية ) التي تواجهها الإدارة المدرسية في مدارس محافظة طولكرم ومحاولة والوصول إلى بعض الحلول المقترحة لها . وقد تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي :ما أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم؟؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى سؤال الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للمكتب والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

الفرضية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المستوى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم.
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
3. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي.
4. التعرف إلى مدى ارتباط مستوى الأداء للعاملين بمكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي).

5. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة مكتب التربية والتعليم وجميع الإدارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين ورفع

مستوى الأداء للعاملين.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

1- مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم: تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم ومستوى الأداء للعاملين بها لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو إيجابي.

2- الباحث: يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.

3- المكتبة العربية: كما تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة إحدى الجامعات في مجال التعليم الأكاديمي، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

1- المجتمع المحلي: أصبحت مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم أحد أسس التعليم الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره وتخرج العديد من الخريجين ومزودة السوق بجميع احتياجاته البشرية من الخريجين المؤهلين للعمل في جميع المؤسسات، لذلك فإن تحسين المناخ التنظيمي داخل مكتب التربية والتعليم سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك سيؤثر إيجابياً على المجتمع المحلي وسيزيد من مستوى الخريجين وكفائهم ومن مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.

#### حدود ومحددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم-مديرية طولكرم.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم في محافظة طولكرم.

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في مكتب التربية والتعليم في طولكرم.

الحدود المفاهيمية: المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة كما حددها الباحث إجرائياً.

الحدود الإجرائية: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة.

#### مصطلحات الدراسة:

1-المناخ التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002: ص169)

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر

في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القيروتي، 1993: ص219)

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

**2- الأداء الوظيفي:** درجة إنجاز و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .“

**3- العاملين الإداريين:** متخصصين يقومون بأعمال إدارية كادخال البيانات وزيارة المدارس ومتابعة المناهج وتقييم المعلمين ومتابعة كافة الاعمال في المؤسسة.

**4- محافظة طولكرم: tulkarem:** منطقة فلسطينية تقع شمال الضفة الغربية وتشمل مكتب للتربية والتعليم ويعمل فيه مائة وستون عاملا اداريا. (قسم التخطيط التربوي ,مديرية طولكرم)

#### 5- طبيعة العمل:

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار .

فالعامل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية. (العميان، 2004: ص308).

**خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها:**

قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها المحلية والعربية والأجنبية، بهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف من أجل تبرير وتوضيح هذا الاتفاق والاختلاف.

#### أولاً: الدراسات المحلية

#### 1- دراسة الطيب (2008): "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "تمت القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمت الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8%، وتم استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
  2. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
  3. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.
2. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.
3. العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.

## 2- دراسة الشنطي (2006) "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى أن:

- 1- توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.
  - 2- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
  - 3- كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

## 3- دراسة سلامة (1995) "أثر المناخ التنظيمي على الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية".

بينت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية متدن بشكل واضح، حيث يشعر العاملون بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم، وأن الجامعات ذات العدد الأكبر من العاملين أظهرت انخفاضاً أكبر في روحهم المعنوية. وأشارت النتائج أن لُبُعدي (الحوافز والترقيات) و (الأنظمة والتعليمات) الأثر الأكبر في خفض الروح المعنوية للعاملين وبخاصة في جامعة القدس

لعدم تناغمها وتوقعات العاملين وحاجاتهم، بينما كان لُبعد (العلاقة مع الزملاء) أثر في رفع الروح المعنوية نظرًا لارتياح العاملين له.

#### 4- دراسة (البدر، 2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة.

2- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

3- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05).

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة، والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين وبمراجعة عبء العمل.

#### 5- دراسة (الحيدر، 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة تضمنت 530 موظف، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسؤولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك". وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد (3) فهناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والمرضى حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها وزيادة تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم لتحويله لصالح المستشفى.

#### 6-دراسة (القيوتي،1994) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على أعضاء الهيئة التدريسية

في الجامعة الأردنية".

وقام القويوتي (1994) بدراسة للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي فيها، فأظهرت نتائجها تدني تقييمهم له، فكانت النسبة الكلية 2.49%. وكانت أدنى نسبة لتقييمهم في مجال سياسة التحفيز (2.35%)، ثم مجال الاتصال (7.46%)، ثم مجال عدالة نظم الترقية (5.49%) أما أعلى نسبة تقييم فكانت لمجال العلاقات السائدة فيما بين أعضاء هيئة التدريس (1.58%)، ثم مجال نمط اتخاذ القرارات (4.56%)، ثم مجال الفلسفة الإدارية للجامعة (4.55%) ولم تظهر النتائج أي أثر لمتغيرات الجنس والكلية والخبرة في تحديد مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.

#### الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة Gratto (2001) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة

المشاريع".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

#### 2- دراسة Peter (2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ

التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالٍ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منها في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدتها في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل منفصل، فمنها ما تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيره بها، مثل دراسة (الطيب، 2008)، دراسة (البدري، 2006) ودراسة (الحيدر، 2006) ودراسة (ملحم، 2006)، ودراسة (Gratto, 2001)، ودراسة (Peter, 2000). وبالرغم من أهمية الموضوع، فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي كانت محدودة، باستثناء دراسات (الشنطي، 2006)، (السكران، 2004) والصغير (2002).

#### أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، في أحد المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال إلا دراسة الشنطي (2006) والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
- تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم، وتشابهت فقط مع دراسة (الطيب، 2008) من حيث عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم والبالغ عددهم 160 موظف وموظفة.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم عينة الدراسة 160 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 140 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 20 استبانة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 120 استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
60	72	ذكر	الجنس
40	48	أنثى	
10	12	من 25 سنة فأقل	العمر
50	60	من 26 إلى 35 سنة	
10	12	من 36 إلى 45 سنة	
30	36	46 سنة فأكثر	
10	12	توجيهي	المؤهل العلمي
25	30	دبلوم	
50	60	بكالوريوس	
15	18	ماجستير	
10	12	من 3 سنة فأقل	الخدمة
30	36	من 4 إلى 6 سنة	
50	60	من 7 إلى 10 سنة	
10	12	11 سنة فأكثر	
12.5	15	رئيس قسم/مدير	المسمى الوظيفي
0.25	3	نائب مدير / إداري/ فني	
70	80	سكرتير-مساعد إداري/عامل	
17.25	8	أخرى	
100.0	120	المجموع	

## أداة الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث قام الباحث بتصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي مكتب التربية والتعليم، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : تكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

◀ القسم الثاني: تتناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

\* المحور الأول : يناقش المناخ التنظيمي، وتكون من 42 فقرة مقسمة إلى ما يلي:

\* المجال الأول: الهيكل التنظيمي وتكون من 10 فقرات.

\* المجال الثاني: القيادة وتكون من 10 فقرات.

\* المجال الثالث: مدى مشاركة العاملين وتكون من 6 فقرات

\* المجال الرابع: نمط الاتصال وتكون من 5 فقرات.

\* المجال الخامس: طبيعة العمل وتكون من 5 فقرات.

\* المجال السادس: التكنولوجيا وتكون من 4 فقرات.

• المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 10 فقرة.

صدق وثبات الأداة: تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

\* صدق فقرات الأداة : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء

ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30

فقرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

## جدول رقم (3) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.638	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	1
0.000	0.718	يتميز هيكل الدائرة (العمادة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	2
0.000	0.718	يتميز الهيكل التنظيمي في مكتب التربية والتعليم بالمرونة	3
0.001	0.592	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	4
0.000	0.689	يساعد تقسيم العمل في مكتب التربية والتعليم على تحقيق أهدافها	5
0.000	0.710	يتوافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة ومهام مكتب التربية والتعليم	6
0.000	0.796	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بمكتب التربية والتعليم مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم	7
0.000	0.724	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	8
0.000	0.919	الهيكل التنظيمي بمكتب التربية والتعليم يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية	9
0.000	0.854	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بمكتب التربية والتعليم	10
0.000	0.613	يساعد أسلوب القيادة في مكتب التربية والتعليم على تقدمها الرقي بها	11
0.000	0.795	يتميز مسؤولي المباشر برؤيته الواضحة	12
0.000	0.757	يتيح المسؤول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	13
0.000	0.830	يعمل المسؤول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	14
0.000	0.670	توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني	15
0.000	0.876	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	16
0.000	0.659	يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	17
0.000	0.658	يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني	18
0.000	0.765	ييدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	19
0.000	0.793	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	20
0.001	0.573	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	21
0.000	0.737	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها	22
0.000	0.708	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	23
0.000	0.798	الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	24
0.000	0.761	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	25

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.801	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	26
0.000	0.707	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب	27
0.000	0.745	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	28
0.011	0.455	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	29
0.000	0.761	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	30
0.001	0.562	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	31
0.000	0.704	يساهم نظام الاتصال بمكتب التربية والتعليم على تحقيق أهداف مكتب التربية والتعليم	32
0.000	0.712	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	33
0.000	0.869	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	34
0.000	0.722	تستخدم مكتب التربية والتعليم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	35
0.001	0.570	تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات	36
0.002	0.540	تستخدم مكتب التربية والتعليم وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	37
0.001	0.585	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح	38
0.000	0.712	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	39
0.000	0.660	تتم الاتصالات بين الدائرة/العمادة وما بين الدوائر والعمادات الأخرى بكل سهولة	40
0.001	0.578	يساهم نظام الاتصال بمكتب التربية والتعليم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	41
0.007	0.480	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	42
0.002	0.553	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)	43
0.001	0.575	توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	44
0.363	0.172	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	45
0.001	0.568	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	46
0.000	0.693	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية مؤهلاتي العلمية	47
0.000	0.653	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي	48
0.001	0.578	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	49
0.000	0.742	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	50
0.000	0.670	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	51
0.003	0.519	يتمتع العاملون في مكتب التربية والتعليم بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	52

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.548	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	53
0.013	0.449	التكنولوجيا المستخدمة في مكتب التربية والتعليم ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	54
0.000	0.777	تحرص مكتب التربية والتعليم على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بمكتب التربية والتعليم	55
0.000	0.846	التكنولوجيا المستخدمة بمكتب التربية والتعليم أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	56
0.000	0.822	التكنولوجيا التي تستخدمها مكتب التربية والتعليم سهلة الاستخدام	57
0.000	0.813	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بمكتب التربية والتعليم مع متطلبات العمل	58
0.000	0.718	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بمكتب التربية والتعليم بتوفير الجهد	59
0.000	0.662	تنجز مكتب التربية والتعليم أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	60
0.002	0.554	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	61
0.002	0.547	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف العمادات والدوائر ومكتب التربية والتعليم ككل	62

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (3) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات، والذي يبين أن معامل الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تراوحت بين (0.787-0.991)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	المجال	عنوان المحور الفرعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناخ التنظيمي	المجال الأول	الهيكل التنظيمي	0.823	0.000
	المجال الثاني	القيادة	0.833	0.000
	المجال الثالث	مدى مشاركة العاملين	0.930	0.000
	المجال الرابع	نمط الاتصال	0.898	0.000
	المجال الخامس	طبيعة العمل	0.870	0.000
	المجال السادس	التكنولوجيا	0.787	0.000
المحور الثاني		الأداء الوظيفي	0.991	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة: تم اجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية والرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (5) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان.

3- طريقة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة

ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (5) معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية و طريقة ألفا كرونباخ)

التجزئة النصفية				عنوان المحور الفرعي	المجال	المحور
معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات			
<u>0.8391</u>	<u>0.8931</u>	<u>0.806</u> 9	<u>0.8391</u>	الهيكل التنظيمي	الأول	المحور الأول المناخ التنظيمي
<u>0.9062</u>	<u>0.8914</u>	<u>0.804</u> 1	<u>0.9062</u>	القيادة	الثاني	
<u>0.8902</u>	<u>0.8634</u>	<u>0.759</u> 7	<u>0.8902</u>	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
<u>0.8602</u>	<u>0.8233</u>	<u>0.699</u> 7	<u>0.8602</u>	نمط الاتصال	الرابع	
<u>0.8874</u>	<u>0.7877</u>	<u>0.649</u> 7	<u>0.8874</u>	طبيعة العمل	الخامس	
<u>0.8522</u>	<u>0.8380</u>	<u>0.721</u> 2	<u>0.8522</u>	التكنولوجيا	السادس	
<u>0.9249</u>	<u>0.8860</u>	<u>0.795</u> 3	<u>0.9249</u>	الأداء الوظيفي	المحور الثاني	
<u>0.9721</u>	<u>0.9447</u>	<u>0.895</u> 2	<u>0.9721</u>	جميع الفقرات		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 8- اختبار t تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- 9- اختبار شفبه للفرق المتعددة مثلي مثلي بين المتوسطات للعينات.

**النتائج والتوصيات****أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))**

تم عرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

**جدول رقم (6) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)**

المحور	المجال	عنون المحور الفرعي	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المحور الأول المناخ التنظيمي	الأول	الهيكل التنظيمي	10	1.211	0.107
	الثاني	القيادة	10	1.254	0.086
	الثالث	مدى مشاركة العاملين	11	0.968	0.306
	الرابع	نمط الاتصال	10	1.265	0.081
	الخامس	طبيعة العمل	12	1.142	0.147
	السادس	التكنولوجيا	9	1.264	0.082
المحور الثاني		الأداء الوظيفي	18	1.136	0.152
		جميع الفقرات	62	0.922	0.363

**ثانياً: تحليل فقرات الدراسة**

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

ويهدف تحقيق أهداف الدراسة لقد قام الباحث باستعراض أول فقرتين الأعلى موافقة، وكذلك الفقرتين الأخيرتين الأدنى موافقة.

المناخ التنظيمي: تحليل فقرات المجال الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (7) تحليل فقرات (الهيكل التنظيمي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.79	75.89	13.890	0.000
2	يتميز هيكل الدائرة (العمادة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	3.67	73.44	9.549	0.000
3	يتميز الهيكل التنظيمي في مكتب التربية والتعليم بالمرونة	3.46	69.11	6.492	0.000
4	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	3.58	71.67	8.037	0.000
5	يساعد تقسيم العمل في مكتب التربية والتعليم على تحقيق أهدافها	4.26	85.11	24.554	0.000
6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة ومهام مكتب التربية والتعليم	3.99	79.78	18.310	0.000
7	تناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بمكتب التربية والتعليم مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم	3.68	73.67	10.050	0.000
8	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	3.74	74.89	12.394	0.000
9	الهيكل التنظيمي بمكتب التربية والتعليم يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية	3.64	72.89	9.803	0.000
10	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بمكتب التربية والتعليم	3.51	70.11	6.981	0.000
	جميع الفقرات	3.73	74.66	19.319	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 85.11% ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن تقسيم العمل في مكتب التربية والتعليم يساعد على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة كبيرة على أن الهيكل التنظيمي بمكتب التربية والتعليم يساعد في تحقيق أهدافها من خلال تقسيم العمل إلى دوائر ووحدات وعمادات وإدارات عمل بما يساهم في تحقيق أهدافها وبما يتناسب مع طبيعة المهام التي تقوم بها كل وحدة.

في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 79.78% ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتوافق مع طبيعة ومهام مكتب التربية والتعليم، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتوافق مع طبيعة ومهام العمل في مكتب التربية والتعليم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مكتب التربية والتعليم أسست وطورت الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع أنشطة ومهام مكتب التربية والتعليم.

في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "70.11%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أنه "توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بمكتب التربية والتعليم".

في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "69.11%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الهيكل التنظيمي يتميز في مكتب التربية والتعليم بالمرونة"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي، وإن حدثت تغييرات تكون بصورة طفيفة وغير واضحة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الهيكل التنظيمي) تساوي 3.73، والوزن النسبي يساوي 74.66% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بمكتب التربية والتعليم مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية، وإلى أن الهيكل التنظيمي بمكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم جيد من وجهة نظر أفراد العينة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي وذلك بسبب استخدام نفس عناصر المناخ التنظيمي وتشابه المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات إلى حد كبير المناخ السائد في مكتب التربية والتعليم/محافظة نابلس حيث يتوفر هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف، ودراسة (البدري، 2006) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي ويرجع الباحث هذا الاتفاق إلى تشابه كبير في عينة أفراد الدراسة من حيث المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والعمر، واتفقت أيضاً مع دراسة (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهات إيجابية نحو الهيكل التنظيمي ويرجع الباحث ذلك إلى قدرة المناخ التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة والتشابه في أفراد العينة من حيث العمر وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وتعارضت مع دراسة (الشنطي، 2006)، والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية غير جيد حسب آراء أفراد العينة ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى المشاكل الموجودة في الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الفلسطينية وتكدس الوظائف الإدارية العليا، وعدم اتباع الطرق الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمي، وأيضاً عدم الاستقرار السياسي والأمني في الفترة التي تمت بها الدراسة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Gratto, 2001) والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ويرجع الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة هم من المدراء القائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع.

تحليل فقرات مجال: طبيعة العمل

جدول رقم (11): تحليل فقرات (طبيعة العمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	3.54	70.89	6.077	0.000
2	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)	3.07	61.33	0.732	0.465
3	توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	3.59	71.89	8.505	0.000
4	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	3.30	66.00	3.537	0.001
5	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	3.47	69.44	6.072	0.000
6	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية مؤهلاتي العلمية	3.76	75.11	9.159	0.000
7	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي	3.88	77.56	12.809	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	ومهاراتي				
8	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	3.58	71.56	7.648	0.000
9	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	3.67	73.33	9.288	0.000
10	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	4.20	84.00	22.360	0.000
11	يتمتع العاملون في مكتب التربية والتعليم بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	3.84	76.89	11.777	0.000
12	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	4.02	80.33	15.481	0.000
	جميع الفقرات	3.66	73.19	16.990	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (طبيعة العمل) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "84.00%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث إلى السمعة الطيبة التي تتمتع بها مكتب التربية والتعليم، والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات التي تمنحها للعاملين بها، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا.

في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "80.33%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وشعورهم بالأمن نتيجة عملهم بمكتب التربية والتعليم، وتمتعهم بالعديد من المزايا، بالإضافة إلى حجم مكتب التربية والتعليم الكبير، والعبء الملقى على عاتقهم.

في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "66.00%" ومستوى الدلالة "0.001" مما يدل على أن "الأعمال الروتينية تغلب على مهامتي وواجباتي الوظيفية"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث إلى شعور الموظفين بتكرار العمل، أن العمل الذين يقومون به هو عمل روتيني، ولا يوجد مساحة في العمل للابتكار والتجديد.

في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "61.33%" ومستوى الدلالة "0.465" مما لا يدل على أن "تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه سلبي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث إلى طبيعة المباني في مكتب التربية والتعليم وعدم تصميمها بالشكل الجيد وهي عبارة عن مكاتب مفتوحة، مما يؤدي إلى حدوث الضوضاء وصغر مساحة المكاتب وضيقها مما يؤدي لشعور العاملين بالصداق وضيق التنفس.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (طبيعة العمل) تساوي 3.66، والوزن النسبي يساوي 73.19% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على طبيعة العمل في مكتب التربية والتعليم يمنح العاملين بها الاحترام والتقدير في المجتمع ويتلاءم حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية ويوفر الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين، وبشكل عام فإن طبيعة العمل في

مكتب التربية والتعليم جيدة وملائمة.

واقفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008)، ودراسة (السكران، 2004) ودراسة (الصغير، 2002)، والتي أظهرت هذه النتائج توجهاً إيجابياً نحو طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى الجو العام التي تتميز به تلك المؤسسات وبيئة العمل الملائمة، والأداء الوظيفي المتميز للموظفين، كما أن السمعة التي تتميز بها تلك المؤسسات كالعوامل الداعمة للعاملين في تلك المؤسسات .

تحليل فقرات مجال: الأداء الوظيفي

جدول رقم (13) تحليل فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمديرية	4.55	91.00	36.998	0.000
2	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	4.19	83.89	24.562	0.000
3	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	4.09	81.89	21.259	0.000
4	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	4.06	81.22	19.016	0.000
5	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.15	83.00	23.232	0.000
6	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	4.11	82.11	22.616	0.000
7	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	3.92	78.44	14.811	0.000
8	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	3.71	74.22	10.188	0.000
9	الالتزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	3.98	79.56	20.415	0.000
10	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	3.80	76.00	14.303	0.000
11	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	3.90	78.00	19.281	0.000
12	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	4.22	84.44	24.360	0.000
13	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	4.09	81.78	17.237	0.000
14	تتوافر لدى العاملون بمكتب التربية والتعليم الرغبة والحماس لإنجاز العمل	3.95	79.00	17.354	0.000
15	يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3.95	79.00	18.330	0.000
16	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3.92	78.44	16.479	0.000
17	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	3.91	78.11	18.477	0.000
18	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	4.16	83.11	24.855	0.000
	جميع الفقرات	4.04	80.73	33.360	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة لحرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "91.00%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمديرية"، وهذه النتيجة الإيجابية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى ولاء العاملين للمديرية وشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، وحرصهم على تقدمها وتحقيق أهدافها.

في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "84.44%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين"، وهذه النتيجة تعزو إلى أن الإشراف على العاملين والذي يمكن العاملين من الاستفادة المباشرة من تعليمات الرؤساء وخبرتهم الطويلة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة، وكذلك المتابعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين أدائهم، وكذلك تعطيهم انطباع باهتمام الرؤساء بهم.

في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حوافز للتطوير مثل جائزة الجودة للموظف المثالي، والإعلان عن العشرة المتميزين إدارياً بعد عملية التقييم، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة وتوفير المناخ الملائم كل هذه العوامل تجعل لدى العاملين قدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.

في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "74.22%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، وكذلك طبيعة الدورات ليس لها علاقة مباشرة بالعمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.73%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن الأداء الوظيفي بشكل عام جيد، حيث أنه توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل وتوفير الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وكذلك يحرص العاملون في تحقيق أهداف مكتب التربية والتعليم، ولديهم القدرة على التأقلم مع الحالات الطارئة، وإنجاز الأعمال المطلوبة بوقت كافي.

واتفقت مع هذه النتيجة دراسة كل من دراسة (الشنطي، 2006)، ودراسة (السكران، 2004)، ودراسة (الصغير، 2002)، ودراسة (Peter, 2000)، والتي أظهرت نتائج هذه الدراسات اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر مناخ تنظيمي ملائم.

تحليل جميع المحاور/ جدول رقم (14) تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	الهيكل التنظيمي	3.73	0.509	74.66	19.319	0.000
	القيادة	3.58	0.807	71.59	9.637	0.000
	مدى مشاركة العاملين	3.27	0.673	65.46	5.446	0.000
	نمط الاتصال	3.79	0.588	75.84	18.060	0.000
	طبيعة العمل	3.66	0.521	73.19	16.990	0.000
	التكنولوجيا	4.14	0.504	82.85	30.401	0.000
	جميع فقرات المحور الأول (المناخ التنظيمي)	3.68	0.483	73.63	18.944	0.000
الثاني	الأداء الوظيفي	4.04	0.417	80.73	33.360	0.000
	جميع المحاور	3.76	0.444	75.23	23.003	0.000

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

أولاً: المناخ التنظيمي:

بلغ الوزن النسبي لعنصر "التكنولوجيا" 82.85% وقد احتل المرتبة "الأولى"  
 بلغ الوزن النسبي لعنصر "تمط الاتصال" 75.84% وقد احتل المرتبة "الثاني"  
 بلغ الوزن النسبي لعنصر "الهيكل التنظيمي" 74.66% وقد احتل المرتبة "الثالث"  
 بلغ الوزن النسبي لعنصر "طبيعة العمل" 73.19% وقد احتل المرتبة "الرابع"  
 بلغ الوزن النسبي لعنصر "القيادة" 71.59% وقد احتل المرتبة "الخامس"  
 بلغ الوزن النسبي لعنصر "مدى مشاركة العاملين" 65.46% وقد احتل المرتبة "السادس"

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (16) معامل الارتباط بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
نمط القيادة	معامل الارتباط	0.387
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	180

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "178" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.387 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الأمن الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو نمط القيادة المتبع والأسلوب الإداري المستخدم.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (17) معامل الارتباط بين مدى مشاركة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
مدى مشاركة العاملين	معامل الارتباط	0.492
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	180

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "178" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى مشاركة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.492 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين مدى مشاركة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة مكتب التربية والتعليم في إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتشجيعهم على إبداء الرأي والاقتراحات والسماح لهم بالمشاركة في تسيير الأعمال، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطيب، 2008)، و(ملحم، 2006)، (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهات إيجابية نحو الدور الذي يلعبه العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف، وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشنطي، 2006).

الفرضية الأساسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المستوى الوظيفي).

وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس.

جدول رقم (21) نتائج اختبار  $t$  حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم يعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	163	3.686	0.478	0.417	0.677
	أنثى	17	3.635	0.534		
الأداء الوظيفي	ذكر	163	4.027	0.424	-0.977	0.330
	أنثى	17	4.131	0.332		
جميع المحاور	ذكر	163	3.763	0.445	0.146	0.884
	أنثى					

قيمة  $t$  الجدولية عند درجة حرية "178" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $t$  للفروق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة  $t$  المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من "المناخ التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" يعزى للجنس.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة المطلقة  $t$  المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.146 وهي اقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.884 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء

الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه ظروف المناخ التنظيمي بين الذكور والإناث ولا يوجد اختلاف بينهما، حيث يعمل الذكور والإناث في نفس ظروف العمل ونفس المكان والبيئة المحيطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشنطي، 2006)، و(الحيدر، 2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، واختلفت مع دراسة كل من (الطيب، 2008)، (ملحم، 2006)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر.

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.432	3	0.477	2.088	0.104
		داخل المجموعات	40.241	176	0.229		
		المجموع	41.673	179			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.083	3	0.361	2.115	0.100
		داخل المجموعات	30.036	176	0.171		
		المجموع	31.118	179			
جميع المحاور		بين المجموعات	1.346	3	0.449	2.325	0.076
		داخل المجموعات	33.947	176	0.193		
		المجموع	35.292	179			
						2.15	0.22

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 176" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" تساوي 0.104، 0.100 على الترتيب وهي أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 2.088، 2.115 على الترتيب وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.325 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.076 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السن المتقارب لأفراد العينة، حيث يرى الباحث أن معظم أفراد العينة قد تعودوا وتكيفوا مع المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم واستطاعوا التأقلم عليه ووجدوا أنه يحقق رغباتهم ويستطيعوا العمل في هذا المناخ وتحسين أدائهم، وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (الحيدر، 2006)، ودراسة

(البدر، 2006)، واختلفت مع دراسة (الطيب، 2008) و(ملحم، 2006).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر

المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.837	3	0.279	1.202	0.311
		داخل المجموعات	40.837	176	0.232		
		المجموع	41.673	179			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.556	3	0.185	1.066	0.365
		داخل المجموعات	30.563	176	0.174		
		المجموع	31.118	179			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.756	3	0.252	1.285	0.281
		داخل المجموعات	34.536	176	0.196		
		المجموع	35.292	179			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 176" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" تساوي 0.311، 0.365 على الترتيب وهي أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 1.202، 1.066 على الترتيب وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.285 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.281 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المستوى العلمي المتقارب للأفراد العينة حيث أن

أغلبهم من حملة البكالوريوس والدبلوم المتوسط، حيث أن هذه الفئة تدرك جيداً المناخ التنظيمي المحيط بها، وتستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(الشنطي، 2006) و(الحيدر، 2006) والتي بينت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.

### النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في مكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بمكتب التربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي حيث أكدت النتائج أن تقسيم العمل في مكتب التربية والتعليم يساعد على تحقيق أهدافها، وأن الهيكل التنظيمي للمديرية يتوافق مع طبيعة ومهام العاملين في مكتب التربية والتعليم، كما ويوجد بصورة كبيرة توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
- 1- أكدت الدراسة على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، وأن العاملين يشاركون بنسبة متوسطة في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل، كما يؤكد العاملين على أن الإدارة لا تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.
- 2- أظهرت النتائج أن هناك توجه محايد من أفراد العينة حول اتخاذ القرارات يتم من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، وكذلك حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.
- 3- أظهرت النتائج أن مكتب التربية والتعليم تستخدم نظام اتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف مكتب التربية والتعليم، وأن مكتب التربية والتعليم تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر مكتب التربية والتعليم، كما يوفر نظام الاتصال بمكتب التربية والتعليم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأن مكتب التربية والتعليم تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات.
- 4- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة 75% على توفر مناخ تنظيمي جيد بمكتب التربية والتعليم/محافظة طولكرم، حيث أن مكاتب التربية والتعليم تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، كما وتستخدم مكتب التربية والتعليم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، وتتمتع مكتب التربية والتعليم بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها.
- 5- أظهرت النتائج توجه سلبي من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية مثل التهوية، الإضاءة، الحركة، كما تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات العاملين، كما أن العمل لا يتيح لهم فرص للتجديد والابتكار.
- 6- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في مكتب لتربية والتعليم/محافظة طولكرم، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل مكتب التربية والتعليم كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
1. تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقيات وحوافز ومكافآت وغيره.
  2. تعزيز القيادة الداعمة والمدرّكة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
  3. تطوير مكتب التربية والتعليم للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
  4. استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
  5. استمرار المسؤولين المباشرين في إبداء اهتماماً كبيراً برغبات العاملين يعمل بشكل جدي على التعرف على احتياجات ورغبات العاملين والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم.
  6. ضرورة أن تولي إدارة مكتب التربية والتعليم اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمديرية

## المراجع

أولاً: الكتب العربية:

1. حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
2. عاشور، أحمد الصقر: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.
3. العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
4. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
5. فليته، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
6. القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2، عمان: مكتبة الشرق، 1993.
7. ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: دار الجامعية، 2005.
8. المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
9. الطويل، هاني عبد الرحمن، "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي"، عمان: دار وائل، 1998.
10. كامل، مصطفى مصطفى، "إدارة الموارد البشرية". القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
11. المدهون، موسي، الجز راوي إبراهيم، "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1999.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Gratto, Frederic, 2001 "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ", , <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ", 2000, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.