مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. فداء ناصر، حازم مجارسه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5523
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية

الدكتور فداء ناصر [*]

حازم مجارسه [**]

(تاريخ الإيداع 7 / 10 / 2020. قُبِل للنشر في 24 / 11 / 2020)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.24) بهدف تحليل الاستبانة.

توصل الباحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التدريب) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) على أداء العاملين. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول (القيادة، التدريب، أداء العاملين) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وأنهى الباحث دراسته بعدة توصيات من شأنها تعزيز المناخ التنظيمي بالشكل الذي يساعد على تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، أداء العاملين، الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

[*] **أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سورية.**

[**] **متدرب – المعهد الوطني للإدارة العامة– سورية.**

The Effect Of Organizational Climate On The Performance Of Employees In The General Secretariat Of Lattakia Governorate

Dr. Fidaa Nasser[*]
Hazem Majaresah[**]

(Received 7 / 10 / 2020. Accepted 24 / 11 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aims to study the impact of the organizational climate in its dimensions (organizational structure, leadership, incentives, participation in decision-making, training, technology) on the performance of workers in the General Secretariat of Lattakia Governorate. In order to achieve this goal, the researcher designed a questionnaire and distributed it to a random sample of the study population. The researcher adopted the descriptive analytical approach and used the statistical analysis program (SPSS.24) to analyze the questionnaire.

The researcher find out that there is a statistically significant effect of the organizational climate dimensions (organizational structure, leadership, incentives, training) on the performance of employees in the General Secretariat of Lattakia Governorate, while there is no statistically significant effect of the two dimensions (participation in decision-making, technology) on the performance of employees . There are no statistically significant differences between the employees 'answers about the questionnaire axis due to the variables (gender, age, educational qualification, experience), except for the presence of statistically significant differences between employees' answers about (leadership, training, employee performance) attributed to the job title.

The researcher finished his study with several recommendations that would enhance the organizational climate in a way that helps improve the performance of employees.

Keywords: Organizational Climate, performance of employees, Lattakia Governorate General Secretariat.

[*]**Assistant Professor- Faculty Of Economics- Damascus University -Syria.**
[**]**Trained- National Institute Of Public Administration- Damascus- Syria.**

مقدمة:

تسعى العديد من المنظمات وخاصة الحكومية منها في وقتنا الراهن لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها بهدف تحسين وتطوير هذا المناخ التنظيمي بما يتواكب مع التغيرات البيئية السريعة، ويؤمن بيئة عمل حيوية ومستقرة تساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير وتحسين الأداء الإداري لهذه المنظمات وللعاملين فيها الأمر الذي ينعكس بالضرورة على زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

إن موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تشغل بال الباحثين والدارسين نظراً لترابطه مع مفهوم الإدارة ولأثره الكبير على المنظومة الإدارية لكل المنظمات وكونه يمثل بيئة العمل الداخلية لها ويؤثر على سلوك العاملين فيها وعلى أدائهم ورضاهم الوظيفي.

يعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة في عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا بالمؤسسات الحكومية يعاني من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات والوزارات المختلفة ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها. (الجوري،2015)

ونظراً لأهمية هذا الموضوع يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي السائد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية على أداء العاملين فيها.

مشكلة البحث:

هناك العديد من المشاكل الإدارية التي تعاني منها الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية مثل الجمود في الهيكل التنظيمي وإحداث العديد من المديريات داخل الأمانة دون تحديد مهام واضحة لها أو إجراء أي تغيير في النظام الداخلي للأمانة يتناسب مع التغيرات في هيكلها التنظيمي الفعلي ومع التغيرات في القوانين والأنظمة الحاكمة لعمل الأمانة حيث تم تعديل مرسوم إحداثها وتحولت من أمانة سر محافظة اللاذقية إلى الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية وكذلك الأمر فقد تم إصدار قانون الإدارة المحلية رقم /107/ لعام 2011 دون أن يترافق ذلك مع أي تعديل في نظامها الداخلي وهيكلها التنظيمي، ومن بين المشاكل الإدارية التي ظهرت أيضاً خلل في بطاقات التوصيف الوظيفي و تداخل الصلاحيات وعدم وضوح في خطوط السلطة وضعف الاتصال بين المديريات المختلفة، وقد ترافقت هذه المشاكل الإدارية مع تراجع في أداء العاملين فيها وتسببت في قصوره الأمر الذي أرخى بظلاله على الأداء الكلي للأمانة.

وهكذا فإن توفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية وتلبية احتياجاتهم وتطوير وتنمية مهاراتهم سوف يساعد في تحسين أداء العاملين واستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم والارتقاء بها بما يتماشى مع تحقيق أهداف الأمانة العامة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى.

ومنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما أثر المناخ التنظيمي السائد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية في أداء العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال لا بد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية

- ما هي أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية؟
- ما هو واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية من وجهة العاملين؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية على أداء العاملين من وجهة نظر هؤلاء العاملين؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

2- التعرف على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

3- تحديد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية ومستوى أداء الموارد البشرية فيها.

أهمية البحث و أهدافه:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

الأهمية العلمية: إن الدراسة سوف تساهم في زيادة المعلومات والمعارف في المجال التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وإظهار أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح لمؤسساتنا العامة، وكون هذه الدراسة ستوضح إذا ما كان هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

الأهمية العملية: إن خروج الباحث بنتائج وتوصيات منطقية سوف يساعد أصحاب القرار في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية وفي العديد من مؤسساتنا العامة من أجل العمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للنهوض بأداء العاملين.

فرضيات البحث:

تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

(1)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي في متغير أداء العاملين.

(2)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة في متغير أداء العاملين.

(3)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات في متغير أداء العاملين.

(4)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز في متغير أداء العاملين.

(5)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في متغير أداء العاملين.

(6)يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التكنولوجيا في متغير أداء العاملين.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للسمات الشخصية التالية (الخبرة – الجنس-- العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي).

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

(1)توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للجنس.

(2)توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للعمر.

(3)توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لسنوات الخبرة.

(4)توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للمؤهل العلمي.

(5)توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للمسمى الوظيفي.

منهجية البحث:

بغية تحقيق الباحث لأهداف الدراسة والوصول إلى نتائج منطقية تقوم على الفهم العميق لمشكلة الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج العلمي الذي يلبي متطلبات الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

1- المصادر الأولية: تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث صممت الاستبانة بشكل علمي يشمل كافة متغيرات الدراسة ويتوافق مع طبيعة الدراسة لضمان تحقيق أهدافها.

2- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت موضوع الدراسة والاستعانة بها لبناء الجانب النظري في الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية حيث قام الباحث بتوزيع (40) استبانة على العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية من مختلف المستويات الإدارية، وتم استرداد (38) استبانة وكان هناك (2) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، فكان إجمالي الاستبانات الصالحة للدراسة (36) استبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائيSPSS.24، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية:

1-معامل الارتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient

2-اختبار الانحدار البسيط Simple Regression

3-اختبار Independent Samples Test

4-اختبار One-Way ANOVA

الدراسات السابقة:

1-دراسة الجوري (2015) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية" "دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية وتحديد أبعاده (الهيكل التنظيمي، رؤية المنظمة إلى الموارد البشرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب) وأثره في أداء الموارد البشرية فيها. اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة الزراعة السورية حيث تم توزيع 50 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الوزارة، كما أن الباحث استخدم عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرار والحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية في حين وجد الباحث أن هناك تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية كما تبين له بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية باستثناء محور نظرة المنظمة تجاه العنصر البشري حيث كانت دالة إحصائياً.

2-دراسة عيسى (2014) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين" "دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء الدراسة الميدانية. تكونت عينة الدراسة الأساسية النهائية من (227) من العاملين فيها، استخدم الباحث استبانة تحتوي على متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي –الأداء الوظيفي)، بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي–القيادة–الحوافز–التقنية–الاتصال–المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين. واستنتجت الدراسة أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر–المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي–سنوات الخبرة).

3–دراسة Li (2017) بعنوان: "A Study On The Impact Of Organizational Climate On Employee Performance In A Malaysian Consultancy"

"دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استثمارات ماليزية"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في شركة استشارية ماليزية تم تطوير استبيان بناءً على الأدبيات السابقة وتم إجراء تحليل لتحديد ثبات وصدق المقياس. تضمن المناخ التنظيمي في هذا البحث المتغيرات المستقلة التالية (وضوح الدور، التواصل، الوظيفة، التطوير، نظام المكافآت، العلاقات، العمل الجماعي، الدعم والتوجيه)، بينما المتغير التابع هو أداء الموظف. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب المسح المقطعي من خلال توزيع استبيانات المسح المكونة من 48 سؤالاً بمقياس ليكرت (موافق بشدة –1 و7 لأرفض بشدة)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 45 عينة تم جمعها باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية. وجدت هذه الدراسة أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذا البحث لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من خلال اختبار الانحدار في برنامج SPSS 2.0، بينما كانت معاملات بيتا لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة إيجابية وعالية مما يشير إلى التأثير القوي على أداء الموظف.

4- دراسة Khan (2012) بعنوان: "The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees" Pakistan

"أثر التدريب والتحفيز على أداء العاملين"

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين. هناك عوامل مختلفة مثل التدريب والتحفيز والتكنولوجيا وسلوك الإدارة وبيئة العمل، حيث يساهم كل عامل في أداء الموظف بشكل عام. العوامل المساهمة بشكل كبير هي تلك التي لها أهمية نسبية يعطيها الموظفون. خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في أداء الموظف مقارنة بعوامل أخرى مثل الحافز والتكنولوجيا وسلوك الإدارة وبيئة العمل. توجد علاقة إيجابية بين أداء الموظف وبين التدريب والتحفيز. أظهرت الدراسة أن التدريب والتحفيز لهما أثر إيجابي على أداء الموظفين. خلصت هذه الدراسة إلى أن المنظمة التي لديها خطط تدريب جيدة للموظفين يمكن أن تعزز أداء الموظفين. يجب أن تركز جميع المؤسسات التي ترغب في تحسين أداء موظفيها على التدريب لأنها تحفز الموظفين أيضًا على تحقيق مستويات أداء أعلى.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد المناخ التنظيمي التي تم اختيارها، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

1-مفهوم المناخ التنظيمي:

"هو شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه". (القاضي، 2015)

كما عرّف ليتوين المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس التي يمكن للأعضاء إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر في بيئة العمل"، وكوصف للعوامل البيئية، يمكن أن يساعد الباحثين على التأكد من تأثيرات البيئة على تحفيز الموظفين. (عيسى، 2014)

وترى (لمية، 2017) "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 من خلال عملية الاتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد".

وأوضح (Griffin & Moorhead) المناخ التنظيمي باعتباره تصورات فردية وتكرار أنماط سلوك ومواقف ومشاعر الموظفين، كما أن (permarupanوآخرون،2013) بيّن بأن المناخ التنظيمي الذي يراه الموظفون يؤثر على تحفيز الموظفين وسيؤدي التحفيز إلى إنتاجية أعلى، لذلك يقال إن المناخ الإيجابي يشجع إنتاجية الموظفين ويقلل من معدل دورانهم.

وعرّفه (حمادوش، 2019) "بأنه مرآة تعكس تصورات وإدراكات الأفراد للخصائص والسمات التي تميز المنظمة والتي تؤثر عليهم وعلى أدائهم وعلى تحقيق أهداف المنظمة ككل".

كما عرفه (بحر 2005) "أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف".

ويعرف الباحث المناخ التنظيمي: بأنه مجموعة السمات التي تميز المنظمة وتعكس خصائص البيئة الداخلية لها والتي تؤثر على أداء العاملين فيها وعلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

2-خصائص المناخ التنظيمي:

بحسب (القاضي،2015) فإن هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي وهي:

1-تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً

2-يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

3-هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، التكنولوجيا.

4-يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

5-لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.

6-المناخ هو ما يراه العاملون في المنظمة وفقاً لإدراكهم الخاص، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فالإدراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثر مباشر في اتجاهاتهم.

3-أبعاد المناخ التنظيمي:

تم اختيار ستة أبعاد للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة وهي:

1) الهيكل التنظيمي: إطار يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها الجهة الحكومية مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، وسلطة ومسؤولية كل تقسيم، وهو الإطار الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وتتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

2) القيادة: "القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (بحر وأبو سويرح، 2010)

3) الحوافز: تعد الحوافز أداة هامة في يد السلطات الإدارية للمنظمة حيث أن استخدام الحوافز الملائمة سوف يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وهو الأمر الذي سيساعد بدوره على إنجاز أهداف المنظمة.

ويرى (عربيات، 2008) بأن الحوافز مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.

4) المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.

5) التدريب: هو نوع من النشاط المخطط والمنتظم ويؤدي إلى تحسين مستوى المهارة والمعرفة والكفاءة اللازمة لأداء العمل بفعالية (Gordon 1992).

6) التكنولوجيا: "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوّره العالم والخبرة والمعرفة؛ لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحققها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة". (القحطاني،2015)

4-مفهوم الأداء:

عرّفه (رضا،2003) "بأنه مجموعة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

يرى (الشنطي، 2006) "أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة".

في حين عرّفه (الجوري، 2015) "أداء الموارد البشرية بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، إضافة إلى أنه سجل بالنتائج المحققة لكل مورد بشري وبما يتعلق بكفاءته وفعاليته".

ويعرف الباحث الأداء: بأنه السلوك الوظيفي الذي يبديه الفرد خلال القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة لإنجاز العمل.

5-عناصر الأداء:

توجد عدة عناصر هامة تكون الأداء وهي:

1) المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارة والمعرفة الفنية بالوظيفة والمجالات المتعلقة بها.
2) نوعية العمل: وتشمل الدقة والاتقان والبراعة والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل.
3) كمية العمل: وتشمل حجم العمل الذي يتم إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة إنجازه.
4) المثابرة والوثوق: وتتضمن القدرة على تحمل المسؤولية والتفاني في العمل.

6-تقييم الأداء:

هو نظام يُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، ويُعدُّ الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تقييمًا عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية؛ وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلًا. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التَّدريبيَّة، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثَمَّ يثبت أحقيته في المكافآت والحوافز (منظمة العمل الدولية،2016).

يتم قياس أداء الموظف باستخدام عدة طرق بناءً على التفضيلات التنظيمية ونظام إدارة الأداء المعمول به هناك. يحدد نظام إدارة الأداء مقاييس الأداء للموظفين، أي معايير تحديد مستوى الأداء وحسابه. (Imran & Tanveer، 2015)

12-الدراسة الميدانية:

تم اعتماد الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

بعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي (spss.24) قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

أولاً: صدق الاستبانة Validity: تم تصميم الاستبانة اعتماداً على دراسات سابقة (الجوري،2015)، (حمد،2014)، (الشنطي، 2006)، بعد ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والأكاديميين بهدف تحسين معايير الاستبانة لتصبح أكثر قدرة على الوصول إلى الهدف الذي صممت من أجله.

ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability: تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور السبعة للاستبانة، حيث كانت قيمة المعامل للاستبانة = 0.901 وهي أكبر من 0.7 وبالتالي فهو مقبول ويدل على علاقة اتساق وترابط عاليين بين فقرات الاستبانة.

جدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولكامل الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
الهيكل التنظيمي	7	0.797
القيادة	4	0.730
الحوافز	5	0.720
المشاركة في اتخاذ القرار	4	0.745

التدريب	3	0.727
التكنولوجيا	4	0.837
المناخ التنظيمي	27	0.878
أداء العاملين	13	0.803

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

- **الاحصاءات الوصفية:**

توزع عينة البحث بحسب الجنس: توزعت بصورة غير متجانسة حيث كانت نسبة الذكور (61%) أكبر من نسبة الإناث (39%).

الجدول (2) توزع عينة البحث بحسب الجنس

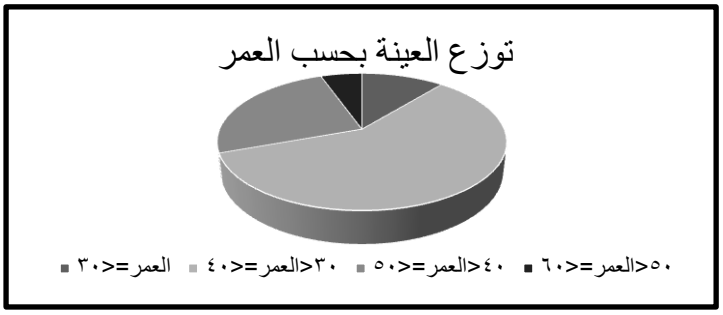
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**22**	**61**
أنثى	**14**	**39**

الشكل (1) النسبة المئوية لتوزع عينة البحث بحسب الجنس

توزع عينة البحث بحسب العمر: كانت النسبة الأكبر للفئة العمرية (من 30 حتى 40) حيث بلغت نسبتهم 58.5 % من حجم العينة، وجاءت الفئة العمرية (من40 إلى 50) في المرتبة الثانية حيث بلغت 25% من حجم العينة، اما الفئة العمرية (أقل من 30) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 11% من حجم العينة تبعتها الفئة العمرية (أكبر من 50) حيث بلغت 5.5% من حجم العينة.

الجدول (3) توزيع عينة البحث بحسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
العمر=<30	**4**	**11**
30<العمر=<40	**21**	**58.5**
40<العمر=<50	**9**	**25**
50<العمر=<60	**2**	**5.5**

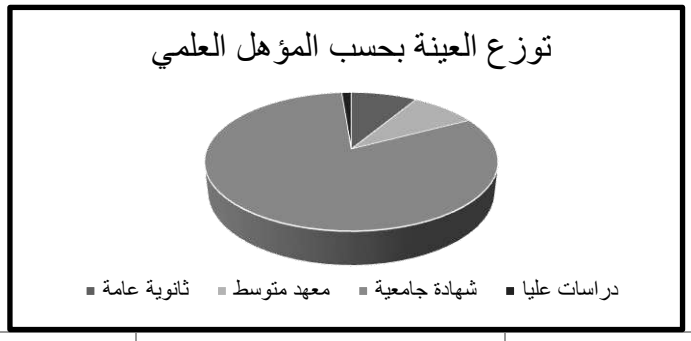


الشكل (2) النسبة المئوية لتوزع عينة البحث بحسب العمر

توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي: شكلت فئة الحاصلين على شهادة جامعية غالبية العين بنسبة 77.9% من حجم عينة البحث، وجاء فئتا الحاصلين على الشهادة الثانوية والحاصلين على شهادة المعاهد المتوسطة في المرتبة الثانية بنسبة (8.3%) لكلٍّ منهما، بينما جاءت فئة الحاصلين على شهادة في الدراسات العليا.

الجدول (4) توزع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العمري	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	**3**	**8.3**



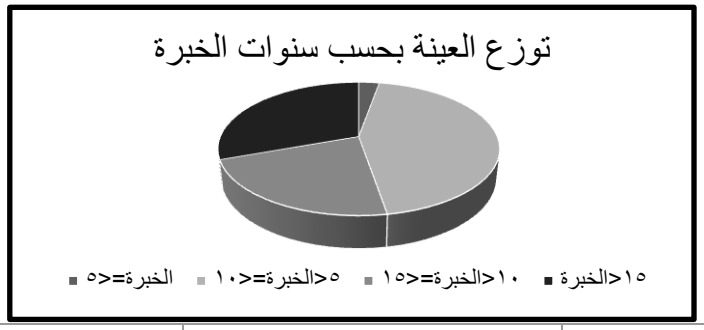
معهد متوسط	**3**	**8.3**
شهادة جامعية	**28**	**77.9**
دراسات عليا	**2**	**5.5**

الشكل(3) النسبة المئوية لتوزع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي

توزع العينة بحسب سنوات الخبرة: تمثل فئة العاملين ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث (44.5%)، وحلت فئة ذوي الخبرة (أكثر من 15سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (30.5%)، جاءت بعدها فئة ذوي الخبرة (من 10 إلى15 سنة) بنسبة (22.2%)، في حين كانت فئة ذوي الخبرة (أقل من 5سنوات) نسبتها (2.7%).

الجدول(5) توزع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة=<5	**1**	**2.8**
5<الخبرة=<10	**16**	**44.5**
10<الخبرة=<15	**8**	**22.2**
15<الخبرة	**11**	**30.5**



الشكل(4) النسبة المئوية لتوزع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة

توزع عينة البحث بحسب المسمى الوظيفي: شكلت فئة الموظفين غالبية حجم العينة حيث بلغت نسبتها 80.5% من حجم العينة في حين بلغت نسبة فئة المدراء ما نسبته 19.5% من عينة البحث.

الجدول(6) توزع عينة البحث بحسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	7	19.5
موظف	29	80.5

الشكل(5) النسبة المئوية لتوزع عينات البحث بحسب المسمى الوظيفي

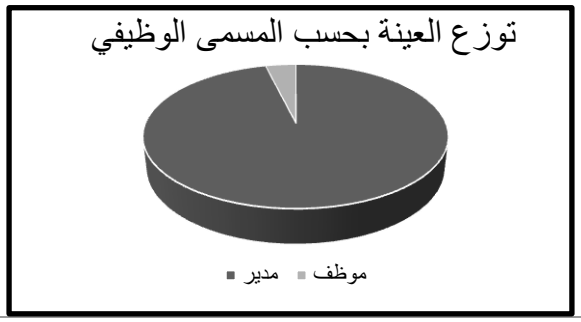
اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.**

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث من خلال تطبيق تحليل الانحدار البسيط، حيث سيتم دراسة تأثير كل بعد من الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، والجدول التالي يبين أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (7) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون وقيم معامل التحديد وF المحسوبة وقيم المعنوية

		المناخ التنظيمي					
		الهيكل التنظيمي	القيادة	الحوافز	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	التكنولوجيا
أداء العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0.598**	0.445**	0.374*	0.169	0.358*	0.138
	معامل التحديد	0.358	0.175	0.140	0.029	0.128	0.019
	F المحسوبة	18.928	8.415	5.537	1.005	5.008	0.658
	Sig	0.000	0.006	0.025	0.323	0.032	0.423
	الترتيب	1	2	3	5	4	6



** معامل الارتباط دال إحصائياً عند المستوى (0.01)

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند المستوى (0.05)

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول (7) ما يلي:

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور الهيكل التنظيمي والأداء هو (0.598) وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل التحديد (0.358) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 35.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين). إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 18.928 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى محققة.

إذاً: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي في متغير أداء العاملين.**

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة وأداء العاملين هو (0.445) وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل التحديد (0.175) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 17.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين). إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 8.415 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

إذاً: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة في متغير أداء العاملين.**

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور الحوافز وأداء العاملين هو (0.374) وهو ارتباط مقبول، كما أن قيمة معامل التحديد (0.140) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 14% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين). إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 5.537 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.025) وهي أقل من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

إذاً: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز في متغير أداء العاملين.**

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور المشاركة في اتخاذ القرار وأداء العاملين هو (0.169) وهو ارتباط ضعيف، كما أن قيمة معامل التحديد (0.029) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 2.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين) وهو ما يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرين، إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 1.005 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.323) وهي أكبر من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة غير محققة.

إذاً: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار في متغير أداء العاملين.**

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور التدريب وأداء العاملين هو (0.358) وهو ارتباط مقبول، كما أن قيمة معامل التحديد (0.128) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 12.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين). إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 5.008 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.032) وهي أقل من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة محققة.

إذاً: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في متغير أداء العاملين.**

❖ إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور التكنولوجيا وأداء العاملين هو (0.138) وهو ارتباط ضعيف، كما أن قيمة معامل التحديد (0.019) أي أن متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 1.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين). إن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.658 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.423) وهي أكبر من (0.05) لذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية السادسة غير محققة.

إذاً: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التكنولوجيا في متغير أداء العاملين.**

الفرضية الرئيسية الثانية: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى للسمات الشخصية التالية (الخبرة – الجنس–العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي).**

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبارين: الأول هو اختبار Independent Samples Test والذي يستخدم لمقارنة متوسط متغير كمي من فئتين أو مجموعتين مستقلتين واختبار One–Way ANOVA الذي يستخدم في حالة مقارنة متوسط المتغير المدروس بين ثلاث مجموعات أو أكثر بعد التأكد من عدم وجود اختلاف جوهري في التجانس بين مجموعات المقارنة.

الجدول(8) يوضح أهم نتائج اختبار Independent Samples Test لمقارنة متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تبعاً للجنس

م	المحور	المتوسط		القيمة الاحتمالية (sig)
		ذكور	إناث	
1	الهيكل التنظيمي	3.51	3.47	0.858
2	القيادة	3.73	3.80	0.769
3	الحوافز	3.42	3.35	0.710
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.70	3.60	0.624
5	التدريب	3.54	3.59	0.779
6	التكنولوجيا	3.60	3.62	0.909
7	أداء العاملين	3.60	3.66	0.710

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول (8) أن قيم المعنوية للمقارنات بين الجنسين بالنسبة للمحاور السبعة الخاصة بالاستبانة قد تجاوزت 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذو معنوية إحصائية بين الجنسين في مختلف المحاور، وهكذا فإنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى إلى الجنس.**

الجدول(9) يوضح نتائج اختبار One–Way ANOVA لمقارنة متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تبعاً للعمر

م	المحور	المتوسط				قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (sig)
		أقل من 30	من 30 إلى 40	من 40 إلى 50	أكثر من 50		
1	الهيكل التنظيمي	3.42	3.62	3.31	3.14	1.058	0.381
2	القيادة	3.93	3.78	3.69	3.50	0.244	0.865
3	الحوافز	3.35	3.40	3.33	3.80	0.400	0.754
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.93	3.61	3.75	3.24	0.754	0.528
5	التدريب	3.58	3.57	3.51	3.66	0.050	0.985
6	التكنولوجيا	3.56	3.71	3.44	3.37	0.592	0.625

7	أداء العاملين	3.25	3.66	3.75	3.50	1.405	0.259

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن قيم المعنوية للمقارنات بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة للمحاور السبعة الخاصة بالاستبانة قد تجاوزت 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مختلف المحاور، وهكذا فإنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى إلى العمر.**

الجدول(10) يوضح أهم نتائج اختبار One-Way ANOVA لمقارنة متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تبعاً للمؤهل العلمي

م	المحور	المتوسط				قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (sig)
		ثانوية عامة	معهد متوسط	شهادة جامعية	دراسات عليا		
1	الهيكل التنظيمي	3.95	3.61	3.40	4.00	1.752	0.176
2	القيادة	3.91	3.75	3.69	4.50	1.076	0.373
3	الحوافز	3.60	3.60	3.31	4.00	1.370	0.270
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.41	3.58	3.67	4.00	0.424	0.737
5	التدريب	3.66	3.22	3.57	3.83	0.660	0.583
6	التكنولوجيا	3.08	4.00	3.64	3.37	1.543	0.222
7	أداء العاملين	3.61	3.64	3.58	4.26	1.629	0.202

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن قيم المعنوية للمقارنات بحسب الفئات التعليمية بالنسبة للمحاور السبعة الخاصة بالاستبانة قد تجاوزت 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين الفئات التعليمية في مختلف المحاور، وهكذا فإنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الدراسة على أداء تعزى إلى المؤهل العلمي.**

الجدول(11) يوضح أهم نتائج اختبار One-Way ANOVA لمقارنة متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تبعاً لسنوات الخبرة

م	المحور	المتوسط				قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (sig)
		أقل من 5	من 5 إلى 10	من 10 إلى 15	أكثر من 15		
1	الهيكل التنظيمي	4.00	3.59	3.53	3.28	1.073	0.374
2	القيادة	5.00	3.89	3.50	3.65	2.278	0.098
3	الحوافز	4.20	3.36	3.35	3.41	0.766	0.522

4	المشاركة في اتخاذ القرار	5.00	3.60	3.62	3.65	2.065	0.125
5	التدريب	4.33	3.52	3.58	3.54	0.794	0.506
6	التكنولوجيا	4.00	3.67	3.68	3.43	0.609	0.614
7	أداء العاملين	4.00	3.50	3.74	3.70	1.006	0.403

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن قيم المعنوية للمقارنات بين مجموعات الخبرة المختلفة بالنسبة للمحاور السبعة الخاصة بالاستبانة قد تجاوزت 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين مجموعات الخبرة المختلفة في مختلف المحاور، وهكذا فإنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة حول محاور الدراسة تعزى إلى الخبرة.**

الجدول(12) يوضح أهم نتائج اختبار Independent Samples Test لمقارنة متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تبعاً للمسمى الوظيفي

م	المحور	المتوسط		القيمة الاحتمالية (sig)
		مدير	موظف	
1	الهيكل التنظيمي	3.44	3.71	0.244
2	القيادة	3.64	4.25	0.021
3	الحوافز	3.36	3.54	0.444
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.61	3.89	0.248
5	التدريب	3.47	3.95	0.023
6	التكنولوجيا	3.58	3.71	0.600
7	أداء العاملين	3.52	4.06	0.002

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss.24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيم المعنوية للمقارنات بين الفئات مجموعتي (المدراء–الموظفين) بالنسبة للمحاور السبعة الخاصة بالاستبانة قد تجاوزت 0.05 باستثناء محاور (القيادة–التدريب–أداء العاملين) وهذا يدل على وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين الفئات مجموعتي (المدراء–الموظفين) في بعض المحاور، وهكذا فإنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة حول محاور الاستبانة تعزى إلى المسمى الوظيفي.**

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، حيث يفسر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) ما نسبته 35.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة) ما نسبته 17.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، حيث يفسر المتغير المستقل (الحوافز) ما نسبته 14% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، وقد يعود سبب ذلك إلى عدم إدراك العاملين لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وماهيتها وآليات وطرق المشاركة الفعّالة والتي من الممكن أن ترتقي بأداء العاملين.

5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، حيث يفسر المتغير المستقل (التدريب) ما نسبته 12.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التكنولوجيا في متغير أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، وقد يكون السبب في ذلك إلى أنه وبالرغم من توفر التكنولوجيا اللازمة للعمل في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية فإن استثمارها في العمل ضعيف جداً.

7- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

8- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور (الهيكل التنظيمي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) تعزى إلى المسمى الوظيفي، في حين يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول (القيادة، التدريب، أداء العاملين) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة العمل على تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي في الأمانة بحيث يتم خلق بيئة عمل ملائمة للإنجاز وتحقيق الأهداف الخاصة بالأمانة بالشكل الأمثل.

2- ضرورة العمل على تطوير أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأمانة ويؤدي إلى تحسين ورفع مستوى أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يمكن اللجوء إلى الوثيقة الاسترشادية لإعداد وتصميم الهياكل التنظيمية التي أقرّت في وزارة التنمية الإدارية السورية.

3- إرساء قواعد القيادة الداعمة التي تعمل على تمكين العاملين على القيام بواجباتهم ومهامهم من خلال توفير كل ما يلزم لتحقيق ذلك.

4- تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت وخاصة للعاملين المتميزين والمجتهدين بالشكل الذي يحفز ويشجع هؤلاء العاملين على زيادة الابتكار والإبداع في أساليب إنجاز العمل، على أن تكون هذه الأنظمة فعالة بحيث تحقق التوازن في مبدأ الثواب والعقاب.

5- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع ودعم القرار خاصة في الأمور التي تمس عملهم في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية وتشجيعهم على طرح أفكارهم وآرائهم الأمر الذي يسهم في تحسين المناخ التنظيمي.

6- التأكيد على أهمية التدريب والتأهيل للعاملين ووضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

7- العمل على تأمين كل المستلزمات التكنولوجيا اللازمة للعمل والتي تحقق زيادة الكفاءة والفاعلية وزيادة مستوى أداء العاملين، وضرورة تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالشكل الذي يساعد على زيادة سرعة وجودة إنجاز العمل، وتمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم المتصلة بها.

8- تطوير وتحسين نماذج تقييم الأداء الخاصة بالعاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية من أجل تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

Reference:

AL-JOURI, F, M. *The impact of the organizational climate on the performance of human resources - a field study on the two work in the Syrian Ministry of Agriculture*. Unpublished Master Thesis, Syrian Virtual University, Syria, 2015.

1- AL-QADI, M, Y. *Outstanding administrative performance*. Dar Al-Rimal, Jordan, 2015, 168-171.

2- AL-QAHTANI, N, B. *The organizational climate and its relationship to work pressures from the point of view of officers of the National Guard*. Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, 2013.

3- AL-SHANTI, M, I. *The impact of the organizational climate on the performance of human resources - a field study on the ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip*. Unpublished MA Thesis, Islamic University, Gaza, 2006.

4- ARABIYAT, Y. *Modern management concepts*. First edition, Jaffa Scientific Publishing House, Jordan, 2008, p. 38.

5- BAHR, Y, A. *Organizational behavior problems - a comparative study between modern management thought and Islamic thought*. Unpublished PhD thesis, El-Neelain University, Sudan, 2005.

6- BAHR, Y, A; ABU SWEIREH, A, S. *The impact of the organizational climate on the job performance of the administrative workers at the Islamic University of Gaza.* Vol 16, No 2, Islamic University Journal, 2010, p. 1155.

7- GORDON, B. *Are Canadian firms under investing in training*?. Vol.1 No.1, Canadian Business Economics, Canada, 1992,25–33.

8- GRIFFIN, R, W; MOORHEAD, G. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition: South-Western Cengage Learning, Boston, 2014.

9- HAMMADOUSH, Abdel Salam. *Organizational climate and its relationship to job empowerment and their impact on the contextual performance of Solidarity Neighborhood Cell staff*. Unpublished PhD thesis, Mohamed Lamine Dabbaghine University-Setif 2, Algeria, 2019.

10- ISSA, H, A. *The impact of the organizational climate on the job performance of workers - a field study on the management of ports in the affairs of nationality, passports and residency in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain*. Unpublished Master Thesis, University of Applied Sciences, Bahrain, 2014.

11- KHAN, M, I. *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*. Business Review, Vol 7 No 2, 2012, 84.
12- LAMIA, S. *Organizational climate and its impact on job satisfaction - Case study of the University Professor at the Faculty of Law and Political Science, Al Jaflah University*. Unpublished MA Thesis, Zian Ashour University, Jaflah, 2017.
13- LI, Y, P. *A Study on the Impact of Organizational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy*. Vol. 5 No.1, International Journal of Accounting & Business Management, 2017, 1.
14- PERMARUPAN, P, Y; AL- MAMUN, A; SAUFI, R, A; ZAINOL, NR, B. *Organizational climate on employees' work passion: a review*. Vol.9 No.4, Canadian Social Science, 2013, 63.
15- REDA, H. *Administrative creativity and its relationship to job performance*. Unpublished Master Thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences, Saudi Arabia, 2003.
16- TANVEER, A; IMRAN, M. *Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan*. Vol.3, No.1, European Journal of Training and Development Studies, 2015, 22-44.