

## "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل"

### The reality of the organizational climate and its relationship to the performance of workers in the Ministry of Economy in the Hebron Governorate.

إسراء خالد عمرو جامعة القدس المفتوحة/فلسطين <a href="mailto:israa.k.y.amro1995@gmail.com">israa.k.y.amro1995@gmail.com</a>	د. سمير سليمان الجمل* جامعة القدس المفتوحة/فلسطين <a href="mailto:sameeraljamal@yahoo.com">sameeraljamal@yahoo.com</a>
--	--

تاريخ القبول: 2021/01/18

تاريخ الاستلام: 2020/07/09

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة تألفت من (30) فقرة. بلغ حجم العينة (60) موظف. أشارت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد كان مرتفعاً، كما تبين أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وفق متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (ضرورة إثارة دافعية الموظفين لتنفيذ القرارات من خلال إشراكهم في اتخاذها، ضرورة مساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم من خلال منحهم الصلاحية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب).

الكلمات المفتاحية: واقع؛ المناخ التنظيمي؛ أداء العاملين؛ وزارة الاقتصاد؛ محافظة الخليل.

#### Abstract:

The study aimed to identify the reality of the organizational climate and its relationship to the performance of workers in the Ministry of Economy in the Hebron Governorate, and to achieve this goal, a descriptive and analytical approach was used, by designing a questionnaire consisting of (30) paragraphs. The sample size (60) employees. The results of the study indicated that the organizational climate in the Ministry of Economy was high, and the level of employee performance was high. The results indicated that there are no statistically significant differences in the reality of the organizational climate and its relationship to the performance of workers in the Ministry of Economy according to variables: (gender, academic qualification, years of

\* المؤلف المرسل: د. سمير سليمان الجمل، الإيميل: [sameeraljamal@yahoo.com](mailto:sameeraljamal@yahoo.com)

experience, and job title). The study came out with several recommendations: (The need to raise the motivation of employees to implement decisions by involving them in their making, the need to help employees solve their problems by giving them the authority to make appropriate decisions at the right time).

**Key words: organizational climate; employee performance; Ministry of Economy; Hebron; reality.**

#### تمهيد:

أدركت العديد من المؤسسات التي تريد أن تبقى منافسة، أن من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية العامل البشري. وكذلك أدركوا الأهمية الاستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، بل تطور أساليب تفكير جديدة كالإبداع. ويكمن الغرض من تبني مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق الميزة، وهذا بالتركيز على استراتيجية إدارة الموارد البشرية كون أن دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة استراتيجية فريدة، فمن المفترض على المؤسسة أن تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعة تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة مخرجاتها ومن الطبيعي الإشارة إلى أن مختلف جوانب العمل في إطار هذه الإدارة من اختيار، تدريب، ترقية، نقل وأنظمة الحوافز وتقييم الأداء يجب أن توجد لها استراتيجيات فعالة تجعل من هذه الإدارة قادرة على استغلال الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه، وإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يعبر عن الاهتمام بالعنصر البشري على قاعدة أنه محور العملية الإنتاجية ومحركها الأساسي وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن عملية دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة أثرها على العنصر البشري يأتي كمحاولة لتوفير بيئة عمل مناسبة لتطوير وتنمية قدرات وإمكانات القوى البشرية، ويعتبر أداء الموظفين من أهم المتغيرات التي تتأثر بالمناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة، وأن الارتقاء بهذا المناخ وخلق التوازن بين تطلعات المنظمة وأهدافها وبين احتياجات وتطلعات الموارد البشرية، سيقود إلى أداء عالي من قبل الموارد البشرية بالمنظمة (الشيخ، 2016).

#### 1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى المنظمات لتوفير مناخاً تنظيمياً لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل. إن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم

في المنظمة التي يعملون بها، ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حالياً بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية يعانى من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي و صحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في الوزارات ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها، وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟** ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

س(1) ما واقع المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟

س(2) ما مستوى أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟

## 2-فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الاقتصاد.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## 3-متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية والوسيطية:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4. المسمى الوظيفي، وله ثلاث مستويات: (مدير، رئيس قسم، موظف).

ثانياً: المتغير المستقل: واقع المناخ التنظيمي في مديرية الاقتصاد في محافظة الخليل.

ثالثاً: المتغير التابع: مستوى أداء العاملين في مديرية الاقتصاد في محافظة الخليل.

## 4-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. واقع المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

2. مستوى أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

3. العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

4. مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### 5- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في وزارة الاقتصاد، والتعرف إلى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

- إضافة إلى هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث حيث إنه من المجالات المهمة التي تناولت مفهوم أداء الموارد البشرية ولأهمية تطوير أداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية كذلك لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعد على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها.

- أهمية المناخ التنظيمي البالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارات.

#### 6- حدود الدراسة:

1.6: الحدود البشرية: العاملين في وزارة الاقتصاد.

2.6: الحدود المكانية: وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

3.6: الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019-2020.

4.6: الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

#### 7- مصطلحات الدراسة:

1.7: المناخ التنظيمي: "مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل مع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم" (بحر وأبو سويرح، 2010، ص1152).

**2.7: الأداء الوظيفي:** " يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة" (الربيق، 2004، ص 58).

**3.7: وزارة الاقتصاد:** هي الوزارة المسؤولة عن قطاع الاقتصاد في دولة فلسطين، والمساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في احداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>).

### الأدب التربوي:

يتباين تعريف مفهوم المناخ التنظيمي في المؤسسة ، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها، كما عرفه بحر على 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 (بحر، 2005).

### 1: قياس المناخ التنظيمي:

هناك العديد من الفقرات التي تقيس المناخ التنظيمي في المؤسسة من أهمها ما يلي (الصيرفي، 2005):

- 1.1. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
- 2.1. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- 3.1. إحساس الأفراد بوجود سياسة عدالة للمكافآت.
- 4.1. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
- 5.1. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- 6.1. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- 7.1. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

8.1. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

9.1. شعور الأفراد بوجود الدعم والمساندة.

## 2: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي بما يلي (بحر، 2005):

1.2. **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، وبعيدة

عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2.2. **التدريب:** حيث يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة

عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي

تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3.2. **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم

على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4.2. **أنماط السلطة الإدارية:** أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع

المركزية؟ أم اللامركزية، فاتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة.

5.2. **المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:** بحيث يكون هناك

توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6.2. **أساليب التحفيز:** لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل

عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات

القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في

عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين

داخل المنظمة.

7.2. **الاستقرار والأمن الوظيفي:** وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع

الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية

للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

## 3- شروط المناخ التنظيمي الفعال:

من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية ولكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق

مناخ تنظيمي منتج هي (الصيرفي، 2005):

1.3. الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.

2.3. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- 3.3. الدعم من القيادة العليا.
- 4.3. توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
- 5.3. التأكيد على المسؤولية الشخصية.

#### 4-الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الربيق، 2004). وعلى الرغم من الاختلاف في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي (الصغير، 2002):

- أ-الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج-الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### 1.4: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي (كردي، 2005):

- 1.1.4. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2.1.4. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- 3.1.4. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل

التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

**4.1.4. مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

**5.1.4. التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## 5-الدراسات السابقة:

أجرت سادات (2017) دراسة هدفت الى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على رضا العاملين، وكذلك التعرف على طبيعة الاتصال داخل المنظمة ومدى مساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل، وأظهرت النتائج أن معظم العمال قد عبروا عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة تحقق أكبر قدر من الرضا، وإن معظم المبحوثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم عمال ذو إطارات كفوّة، وذلك حسب طبيعة النشاط مستوى تعليمي أكاديمي عالي، التعليمي الذي يتطلب التحصيل العملي، كما لوحظ وجود العنصر النسوي كذلك رغم طبيعة العمل لا يمنعهم هذا من القيام به.

وأجرى حجاج والمدهون (2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ السائد، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (300) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة، وتدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، وتوجهات الموظفين الإداريين إيجابية نحو محور(الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، الاتصالات)، وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، ووجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً



بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي، ووجود علاقة عكسية قوية دالة بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي، ويوجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

كما أجرى (Pangil & Others, 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وشملت الدراسة (1020) موظف في (17) موقع، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الموظفين لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات، لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء عال عليهم. كما تبين وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي. وتبين أيضاً انخفاض ابعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

وأجرى (Davalos, 2010) دراسة سعت إلى تحديد المناخ التنظيمي والأداء المدرسي لجمعية مدارس الأبرشية ونظام التعليم الأبرشي الروماني الكاثوليكي في مانيليا وقد تم استخدام الطريقة الوصفية للبحث باستخدام الاستبيان المسحي كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. كان المصدر الرئيسي للبيانات في هذه الدراسة مجموعة مكونة من (226) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن معظم المدارس تتمتع بمناخ تنظيمي تشاركي والقليل منها يملك مناخاً تنظيمياً مفتوحاً غير تشاركي. وقد أشارت قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهريّة بين المناخ التنظيمي والملف الديموغرافي للمديرين. وقد أشارت جميع قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهريّة بين المناخ التنظيمي ومتغيرات الأداء المدرسي مثل معدل الاستنزاف والأداء التعليمي للمدرسين وقيم عمل المدرسين.

#### 6-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع استخدام المناخ التنظيمي، وما له من تأثير على أداء العاملين قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي مثل دراسة سادات (2017)، ودراسة (Pangil & Others, 2011). وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي مثل دراسة حجاج والمدهون (2014)، كما تناولت بعض الدراسات تأثير المناخ التنظيمي على الأداء مثل دراسة (Davalos, 2010)، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في

التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثان من هذه الدراسات في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثان - إضافة إلى تفردها في بحث واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر واقع المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في وزارة الاقتصاد، والتعرف على مدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأداء العاملين.

#### 7- الدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.
  2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاقتصاد.
  3. عينة الدراسة: قام الباحثان باختيار عينة متيسرة بلغ عددها (60) من العاملين في وزارة الاقتصاد، ويوضح الجدول (1) خصائص أفراد العينة حسب متغيراتها المستقلة.
- جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
38.3%	23	ذكر	الجنس
61.7%	37	أنثى	
100%	60	المجموع الكلي	
10%	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
78.3%	47	بكالوريوس	
11.7%	7	ماجستير فأعلى	
100%	60	المجموع	
43.3%	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.3%	20	من 5-10 سنوات	
23.4%	14	أكثر من 10 سنوات	
100%	60	المجموع	
3.3%	2	مدير	المسمى الوظيفي
26.7%	16	رئيس قسم	
70%	42	موظف	
100%	60	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن ما نسبته (38.3%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، مقابل (61.7%) من الإناث، كما يتبين أن (10%) من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، و(78.3%) كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(11.7%) كان مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، ويتبين أيضاً أن (43.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم (أقل من 5 سنوات)، و(33.3%) كانت الخبرة لهم (من 5-10 سنوات)، وأن (23.3%) كانت الخبرة لهم (أكثر من 10 سنوات). ويتضح أيضاً أن (3.3%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، و(26.7%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، و(70%) مساهم الوظيفي موظف.

**4. أداة الدراسة:** قام الباحثان بإعداد استبانة لقياس واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الأولية عن الموظف/ة والذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهنة).

**القسم الثاني:** ويتكون من مجالين:

المجال الأول ويقاس واقع المناخ التنظيمي، ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثاني: ويقاس مستوى أداء العاملين ويتكون من (15) فقرة.

**5. صدق الأداة:** يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة القدس المفتوحة) من حملة شهادات الدكتوراه، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (30) فقرة.

**6. ثبات الأداة:** تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2).

**جدول (2):** مصفوفة معاملات ثبات الأداة لكل مجال وعلى الدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المناخ التنظيمي	15	0.898

0.861	15	أداء الموظفين
0.913	30	المجال الكلي

من خلال النظر إلى جدول (2) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.861) و(0.898)، وقد حصل مجال المناخ التنظيمي على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال أداء الموظفين على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.913)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

### 7. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثان بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبح الاستبيان يقيس واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار LSD للمقارنات البعدية الثنائية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 8. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.79-1.00
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40
مرتفع جداً	5.00-4.20

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثان للنتائج الآتية:  
 السؤال الرئيس الأول: ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات الدراسة والمجال الكلي، ويوضح ذلك جدول (4):  
 جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الاستبانة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد	3.75	0.485	مرتفعة

بالنظر إلى جدول (4) يتبين أن واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مديرية الاقتصاد في محافظة الخليل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.485)، وقد يعزى ذلك إلى درجة وعي الإدارة بأهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في كسب رضا الموظفين وانتمائهم إلى المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي.

### س1) ما واقع المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟

جدول (5): متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمجال المناخ التنظيمي حسب الأهمية.

رتبة الفقرة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	15	تسهم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة في سرعة إنجاز العمل	4.23	0.767	مرتفعة جداً
2	13	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة	4.11	0.738	مرتفعة
3	10	يملك العاملون الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية	4.06	0.799	مرتفعة
4	2	لا توجد انعكاسات سلبية نتيجة مصارحة الموظفين لمرؤوسيههم بأمر العمل	4.00	0.823	مرتفعة
5	1	لا يشعر العاملون بالخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل	3.98	0.747	مرتفعة
6	3	تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل ومناقشتها بدلاً من التهرب منها وتجنبها	3.96	0.938	مرتفعة
7	8	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	3.93	0.799	مرتفعة
8	14	تناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم	3.90	0.837	مرتفعة
9	7	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية	3.73	0.860	مرتفعة
10	4	العاملون بالوزارة يتعاملون مع المهام الوظيفية بأنها تحدي يجب	3.73	0.733	مرتفعة

			التغلب عليه		
مرتفعة	1.06	3.68	يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق	11	11
مرتفعة	0.795	3.66	تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم	5	12
مرتفعة	7.61	3.62	توجد روح التعاون بين جميع الوحدات والأقسام داخل الوزارة	12	13

مرتفعة	1.06	3.53	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في الوزارة	9	14
مرتفعة	1.11	3.43	تؤدي الثقة لدى العاملين إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائهم	6	15
مرتفعة	0.554	3.84			الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن واقع التنظيمي في وزارة الاقتصاد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.554)، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة جدا الفقرة التي تنص على " تسهم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة في سرعة إنجاز العمل" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.767)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على "تؤدي الثقة لدى العاملين إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائهم" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.11). ويعزى ذلك كون عينة الدراسة تدرك أن وزارة الاقتصاد تسعى دائما لتوفير مناخاً تنظيمياً لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل.

## س2) ما مستوى أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل؟

جدول (6): متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمجال أداء الموظفين حسب الأهمية

رتبة الفقرة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	3	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	4.26	0.733	مرتفعة جدا
2	4	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	4.00	0.920	مرتفعة
3	2	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	3.90	0.774	مرتفعة
4	6	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	3.90	0.896	مرتفعة
5	5	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	3.88	0.884	مرتفعة
6	15	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	3.87	0.833	مرتفعة
7	1	يحرص العاملون بالوزارة على تحقيق الأهداف العامة	3.83	0.905	مرتفعة
8	14	يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع وتطوير العمل	3.78	1.07	مرتفعة
9	12	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	3.62	0.993	مرتفعة
10	10	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي	3.48	1.01	مرتفعة

			يؤدونها		
مرتفعة	0.979	3.42	يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	8	11
متوسطة	1.16	3.33	يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	11	12

متوسطة	1.15	3.32	تتوافر لدي العاملون بالوزارة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	7	13
متوسطة	0.873	3.32	التزام الادارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى اداء العاملين	13	14
متوسطة	0.988	3.20	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	9	15
مرتفعة	0.556	3.67	الدرجة الكلية لمستوى الأداء		

يتضح من الجدول (6) أن مستوى أداء الموظفين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل ان مرتفعا بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.556)، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة جدا الفقرة التي تنص على " توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.733)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على "يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.988). ويعزى ذلك كون عينة الدراسة تدرك أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يعبر عن الاهتمام بالعنصر البشري على قاعدة أنه محور العملية الانتاجية ومحركها الاساسي وانطلاقا من هذه الحقيقة فإن عملية دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة أثرها على العنصر البشري يأتي كمحاولة لتوفير بيئة عمل مناسبة لتطوير وتنمية قدرات وامكانيات القوى البشرية، ويعتبر الانسان واحدا من أهم هذه المتغيرات التي تلعب دورا أساسيا وفعالا في أهداف المنظمة، ويعتبر أداء الموظفين واحد من أهم المتغيرات التي تتأثر بالمناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة، وأن الارتقاء بهذا المناخ وخلق التوازن بين تطلعات المنظمة وأهدافها وبين احتياجات وتطلعات الموارد البشرية، من المؤكد سيلاقي نتائج ايجابية تتمثل بأداء عالي وتحقيق مؤشرات إنجاز رائعة من قبل الموارد البشرية بالمنظمة.

## 9- عرض نتائج الفرضيات:

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الاقتصاد.

جدول(7): معامل الارتباط لبيان العلاقة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين N= 60 .

0.529**	معامل الارتباط	المتغيرات	
		التنظيمي	أداء العاملين
0.000	الدالة الإحصائية		

بالنظر إلى جدول (7) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 >$  ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد.

جدول(8): معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الاقتصاد

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل ( $\beta$ )	المتغير
0.267	0.280	0.529	00.00	3.78	0.433	1.639	(الثابت)
			00.00	4.47	0.112	0.530	المجال الكلي

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من الجدول (8)، أن قيمة مستوى الدلالة (00.00) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وأن قيمة معامل التحديد (26%) وهي مقبولة، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد مقبولة، وبالتالي يمكن القول أن واقع المناخ التنظيمي يؤثر بنسبة 26% على أداء العاملين، وعليه تقبل الفرضية السابقة، حيث ان المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

-متغير الجنس:

جدول (9): نتائج اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي وأداء الموظفين	ذكر	23	3.78	0.580	58	0.353	0.334



			0.424	3.73	37	أنثى	
--	--	--	-------	------	----	------	--

بالنظر إلى جدول (9) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد وفق متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويرجع سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم (ذكر، أنثى) لديهم قناعة تامة بأهمية المناخ التنظيمي وما له من أثر على أدائهم.

#### -متغير المؤهل العلمي:

جدول(10): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مؤهل	المناخ التنظيمي وأداء العاملين
0.177	1.782	0.409	2	0.819	بين المجموعات	0.387	4.10	6	دبلوم فأقل	
								47	بكالوريوس	
								7	ماجستير فأعلى	
		0.230	57	13.095	داخل المجموع	0.564	3.78	المجموع		
			59	13.914	المجموع	0.485	3.75	60	المجموع	

بالنظر إلى جدول (10) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويرجع سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم قناعة تامة بأهمية المناخ التنظيمي وما له من أثر على أدائهم.

#### -متغير سنوات الخبرة:

جدول (11): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وفق متغير: سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي وأداء العاملين	
0.075	2.718	0.606	2	1.211	بين المجموعات	0.388	3.88	26	أقل من 5 سنوات		
						0.518	3.55	20	من 5-10 سنوات		
						0.542	3.89	14	أكثر من 10 سنوات		
		0.223	57	11.702	داخل المجموعات	المجموع	0.485	3.75	60		المجموع
							59	13.914			

بالنظر إلى جدول (11) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويرجع سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة على وإن اختلفت خبراتهم لم تختلف اجاباتهم حول أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

#### -متغير المسمى الوظيفي:

جدول(12): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وفق متغير: المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المناخ التنظيمي وأداء العاملين
0.743	0.246	0.059	2	0.119	بين المجموعات	0.400	3.98	2	مدير	
						0.479	3.72	16	رئيس قسم	
		0.242	57	13.795	داخل المجموعات	المجموع	0.498	3.75	42	

					0.485	3.75	60		
			59	13.914	البيانات				البيانات

بالنظر إلى جدول (12) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويرجع سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة على وإن اختلفت مسمياتهم الوظيفية لم تختلف اجاباتهم حول أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل.

## 10- النتائج والتوصيات:

### 1.10. نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل مرتفع.
- المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل كان مرتفعاً.
- أداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل كان مرتفعاً.
- التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة تسهم في سرعة إنجاز العمل، كما توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة، كما يمتلك العاملون الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية، كما لا توجد انعكاسات سلبية نتيجة مصارحة الموظفين لمرؤوسهم بأمر العمل، ولا يشعر العاملون بالخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل، كما تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل ومناقشتها بدلاً من التهرب منها وتجنبها، وتزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، وتتناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم، تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية، ويتعامل العاملون بالوزارة مع المهام الوظيفية بأنها تحدي يجب التغلب عليه، كما يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق، وتبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وتوجد روح التعاون بين جميع الوحدات والأقسام داخل الوزارة، كما تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في الوزارة، وتؤدي الثقة لدى العاملين إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائهم.
- وأشارت النتائج أنه توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل، كما يوجد التزام وتقيّد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين، ويتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد، ويحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية، كما توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث

حالات طارئة في العمل، وتوجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل، ويحرص العاملون بالوزارة على تحقيق الأهداف العامة، كما يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع وتطوير العمل، وتوفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وتتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها، كما يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

-أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

## 2.10. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. ضرورة إثارة دافعية الموظفين لتنفيذ القرارات عن طريق إشراكهم في اتخاذها.
1. ضرورة مساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم من خلال منحهم الصلاحية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
2. منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم.
3. تطوير نظام التدريب في وزارة الاقتصاد من خلال التنوع في أساليب التدريب بهدف إثراء الموظفين علمياً وعملياً.
4. تطوير نظام التحفيز بهدف دعم الموظفين مادياً ومعنوياً والذي ينعكس إيجاباً على أداء الموظف وعلى إنتاجية المؤسسة.

## قائمة المراجع:

- بحر، يوسف. (2005). "سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية"، (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في فلسطين)، فلسطين.
- بحر، يوسف؛ وأبو سويرح، أيمن. (2010). "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد (18)، عدد (2)، ص ص 1147-1214.
- حجاج، خليل؛ والمدهون، جعفر. (2014). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الريبيق، محمد. (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، (دراسة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- سادات، لمية. (2017). " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة" ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- الشيخ، جلال محمود. (2016). " المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الصغير، فهد بن محمد. (2002) . "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصيرفي، محمد. (2005). "السلوك التنظيمي"، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.
- كردي، 2005،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67889/posts/123651>.

-Davalos, Henry. A (2010). "Behavior-Based Organizational Climate and School Performance of Manila Archdiocesan Parochial School Association (MAPSA) Roman Catholic Archdiocese of Manila Educational System (RCAMES)", Arellano University Graduate School Journal, Vol (9), No (1).

-Pangil, F and Others, (2011); the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science.

-<https://ar.wikipedia.org/wiki>.

-<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127763>.