

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات  
الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها  
(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنموذجا)

ثائرة محمد إبراهيم الغولة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات  
الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها  
(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنموذجاً)

إعداد

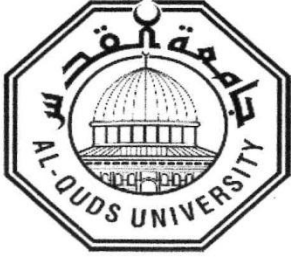
ثائرة محمد إبراهيم الغولة

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/

جامعة القدس

1441هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة رسالة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر  
العاملين فيها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنموذجاً)

اسم الطالبة: نائرة محمد إبراهيم الغولة  
الرقم الجامعي: (21712197)

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/7/29 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور سعدي الكرنز
2. ممتحناً داخلياً: الدكتور عبد الوهاب الصباغ
3. ممتحناً خارجياً: الدكتور عمر رجال

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020 م

اليك يا ابي.. يا فخري أيها الشهيد

اليك يا امي يا ثمرة نجاحي في هذه الحياة

اليك أيها الشريف في هذا الوطن الجريح

الى أسرتي الصغيرة وعمادها

الى كل من انار لي شمعة على الدرب

الى مشرفي ومعلمي

أهدي هذا العمل المتواضع

## إقرار

أقر أنا معدّ الرسالة -تائرة محمد إبراهيم الغولة- بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : .....

الاسم: تائرة محمد إبراهيم الغولة

التاريخ: 2020/7/29

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم، والشكر للقائل في محكم التنزيل، قال تعالى: {لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} سورة إبراهيم، الآية (7)، والصلاة والسلام على نبينا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

إلى جامعتي وكليتي بطواقمها

إلى مشرفي ومعلمي

زميلاتي وزملائي

أحبتي أهلي

إلى كل من انار شمعة على الدرب

شكراً

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، القرار التشاركي، نمط القيادة) ، وعلاقته مع السلوك التنظيمي (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات نحو العمل) ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (محافظة رام الله والبيرة) كتمثل عن القطاع الحكومي الفلسطيني، وتم اتباع المنهج الوصفي، كما تم اجراء اختبارات الصدق والثبات على عينة استطلاعية من ثلاثين مفردة من خارج عينة الدراسة، اجريت الدراسة على عينة عشوائية ميسرة مكونة من ( 112 ) مفردة، حيث تم توزيع اداة الدراسة (الاستبانة) عليهم و استعادة (109) استبانات صالحة للتحليل ، وقد استخدمت الاحصاءات الوصفية من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS, V.26) في تحليل النتائج ، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها ما يلي: إن المناخ التنظيمي الكلي في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة كلية مرتفعة، وكانت أكثر المجالات مساهمة في تحسين المناخ التنظيمي على التوالي هي تكنولوجيا المعلومات ، نمط الإتصال ، الهيكل التنظيمي بدرجة كلية مرتفعة، ثم جاء القرار التشاركي ، نمط القيادة، بدرجة كلية متوسطة. كما بينت النتائج حول واقع السلوك التنظيمي في الوزارة أن السلوك التنظيمي للموظفين في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة مرتفعة، وجاء التعلم أولاً يليه الإدراك بدرجة مرتفعة، ثم الدافعية للعمل و الاتجاهات نحو العمل بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، وان التغير في مستوى المناخ التنظيمي يفسر ما قيمته 57.4% من التغير في السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. كما تبين أن الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة تقابلها زيادة في مستوى السلوك التنظيمي بمقدار 0.85 وحدة. وان الهيكل التنظيمي يفسر (0.497) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي، وان نمط الاتصال يفسر (0.366) من هذا التباين وان تكنولوجيا

المعلومات تفسر (0.391) من التباين، ونمط القيادة يفسر (0.376) من التباين. واما القرار التشاركي فيفسر (0.428) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة. كما بينت الدراسة انه لا يوجد أثر للمتغيرات الضابطة ( الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) على متوسطات استجابات العينة المبحوثة حول كل من المحورين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي أو أبعادهما، بينما تبين وجود تأثير لسنوات الخبرة على محور المناخ التنظيمي، وكل من بعدي السلوك التنظيمي ( التعلم ، الاتجاهات نحو العمل)، وتبين ان الفروق في إجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي كانت بين الفئتين ( أقل من 5 سنوات ، ومن 5- أقل من 10 سنوات ) لصالح الفئة أقل من 5 سنوات . والفئتين (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، و 15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر)، والفئتين (من 10 الى اقل من 15 سنة، و 15 سنة فأكثر) لصالح الفئة 15 سنة فأكثر. اما بالنسبة لمحور السلوك التنظيمي، فكانت الفروق فيما يخص مجال التعلم بين الفئتين (من 10- أقل من 15 سنة، و 15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر). وبمعنى اخر فان الموظفين ذوي الخبرة الاكبر هم الاكثر تأثرا بالتعلم. وكانت الفروق في معدلات اجابات المبحوثين حول مجال ( الاتجاهات نحو العمل ) للعاملين في وزارة التربية والتعليم بين الفئة ( أقل من خمس سنوات ، والفئات المتبقية ) ولصالح الفئة أقل من خمس سنوات. وبناء على نتائج التحليل توصلت الدراسة الى عدة توصيات، اهمها: العمل بشكل اكبر من قبل المسؤولين في الوزارة على تنمية وتعزيز العلاقات الانسانية والعمل التشاركي بما يضمن اشراك كافة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات وخاصة فيما يخص مهام عملهم، وضرورة تنمية مهارات القيادة لدى فئات مدراء الدوائر ورؤساء الوحدات والمدراء العامين في سبيل انتهاج انماط قيادية جاذبة للعاملين، وضرورة وضع برامج وعقد اجتماعات وندوات تهدف الى توحيد المفاهيم ونقل المعلومات و المعرفة بين الفئات العليا والدنيا في الهرم الوظيفي للوزارة، في سبيل الوصول الى مفاهيم منسجمة

حول اليات تنفيذ اعمال الوزارة وتحقيق اهدافها، وضرورة الاستفادة من نسب مساهمات مجالات  
المناخ التنظيمي في تحسين السلوك التنظيمي في الوزارة والعمل على رفع هذه النسب من خلال تأهيل  
المجالات التي تحتاج الى التأهيل، ضرورة الاهتمام بتأهيل مهارات الجيل الشاب ومعرفته واعداده  
لتولي مناصب قيادية في الوزارة واستغلال توجهاته نحو العمل وحماسه له .

# **The Organizational Climate and its relationship to the Organizational Behavior of workers in government institutions from the viewpoint of workers in them (The Palestinian Ministry of Education as a Model)**

**Prepared by: Thaerah Moh. Ibrahim Al-Ghoulah**

**Supervised by: Dr. Saadi Alkrunz**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of the organizational climate (organizational structure, communication style, technology used, participatory decision, leadership style), and its relationship with organizational behavior (perception, learning, motivation to work, attitudes towards work), the study community was workers in the Palestinian Ministry of Education (Ramallah and Al-Bireh Governorate) as a representative of the Palestinian government sector, the descriptive approach was followed, honesty and consistency tests were conducted on an exploratory sample of thirty individual from outside the study sample, the study was conducted on a random sample consisting of (112) persons, where The study tool (questionnaire) was distributed to them and (109) questionnaires valid for analysis were used. Descriptive statistics were used through the Statistical Analysis Program (SPSS, V.26) in analyzing the results, the study came up with several results, the most important of which are the following: The organizational climate in the Ministry of Education came with a high degree, the most important areas contributing to improving the organizational climate, respectively, were information technology, communication style, organizational structure with a high degree, Then the participatory decision, leadership style with an average degree. The results also showed that the organizational behavior of employees in the Ministry of Education came with a high degree, learning came first followed by awareness with a high degree, then motivation for work and attitudes towards work with an average degree. The results also showed a significant correlation between the organizational climate and organizational behavior, and that the change in the level of the organizational climate explains 57.4% of the change in organizational behavior in the Palestinian Ministry of Education. It was also found that the increase in the level of organizational climate by one unit leads to an increase in the level of organizational behavior by 0.85 units. And that the organizational structure explains (0.497) of the variance that occurs in the organizational behavior, the communication pattern explains (0.366) of this variation, that the information technology explains (0.391) of the variance,

and the leadership style explains (0.376). As for the participatory decision, it explains (0.428) of the variation in organizational behavior of the Ministry of Education employees, according to the opinions of the sample. The study also showed that there is no effect of the control variables (gender, age, job title, educational qualification) on the averages of the responses of the sample examined about each of the two axes of the organizational climate and organizational behavior or their dimensions, while it was found that there was an effect for years of experience on the axis of the organizational climate, and each of Organizational behavior dimensions (learning, attitudes towards work), and it was found that the differences in the respondents' answers about the organizational climate were between the two categories (less than 5 years, and from 5- less than 10 years) in favor of the group less than 5 years. And the two categories (from 5 years to less than 10 years, 15 years or more) in favor of the category (15 years and over), and the two categories (from 10 to less than 15 years, and 15 years or more) in favor of the category 15 years and over. As for the axis of organizational behavior, the differences in the field of learning were between the two categories (from 10 - less than 15 years, and 15 years or more) in favor of the group (15 years or more). In other words, the most experienced staff are the most affected by learning. The differences in the respondents' response rates about the field (attitudes towards work) for workers in the Ministry of Education between the category (less than five years, and the remaining groups) and in favor of the group less than five years. Based on the results of the analysis, the study reached several recommendations, the most important of them are: Greater work by officials in the ministry to develop and strengthen human relations and participatory work in a manner that ensures the participation of all workers in planning and decision-making, especially with regard to their work tasks, and the need to develop leadership skills among the categories of department managers Heads of units and general managers for the purpose of adopting attractive leadership patterns for workers, and the necessity of setting programs and holding meetings and seminars that aims to unifying concepts and transferring information and knowledge between the higher and lower classes in the ministry's career hierarchy, in order to reach harmonious concepts about the mechanisms of implementing the ministry's work and achieving its goals, and the necessity Benefiting from the proportions of the contributions of the organizational climate domains to improve the organizational behavior in the ministry and work to raise these percentages by qualifying the areas that need rehabilitation, the need to pay attention to qualifying the skills and knowledge of the young

generation and prepare it to assume leadership positions in the ministry and exploit its attitudes towards work and their enthusiasm for it

## الفصل الأول

### 1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

يعتبر الموظف عنصر العمل الرئيسي الذي يلعب الدور الأكبر في تنفيذ استراتيجيات المنظمة وخططها، حيث يتم ترجمة كافة تفاعلات عناصر العمل من خلال هذا المورد البشري الذي بدوره يعكس كافة جهود المنظمة على شكل خدمة أو منتج، فمهما امتلكت المنظمة من الموارد المادية والمعنوية الأخرى، فإن ذلك لن يجدي نفعا إذا كان أداء الموظف أقل من المتوقع أو المطلوب، ولهذا تم التركيز على سلوك الموظف بهدف تحسينه والارتقاء به الى سلوك تنظيمي فعال يساهم في تطوير أداء العاملين ككل، سعيا لتحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها.

ومما لا شك فيه أن مؤسسات القطاع العام تتأثر بالتطورات والتغيرات التي تحيط بها، لأنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل الداخلية، حيث يظهر مجموعة من الظروف التي تجبر المؤسسات على التغيير، بطريقة لا تمكنها من تلاشيهِ (الأيوبي، 2015).

لذلك تسعى مؤسسات القطاع العام جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة، تعد أحد الركائز الأساسية لنجاح مؤسسات القطاع

العام، فصناعة بيئة عمل داخلية جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة بزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه (رحمون، 2013).

كما تلعب بيئة العمل الداخلية دوراً بارزاً في أداء مؤسسات القطاع العام من خلال التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها، ومن هنا يمكن التعرف على مستوى ولاء العاملين للمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها، وتبني قيمها وأهدافها الرئيسية (عبد الرحمن، 2016).

وعليه فإنه من الأهمية بمكان دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع العام كالإدراك والتعلم، والدافعية، والاتجاهات، ومدى ارتباطها بالمناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

وقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وما يشمله من ابعاد، ومفهوم السلوك التنظيمي وأبعاده، ومن ثم التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في مجتمع البحث، وقد اهتمت الباحثة بإدراج أبعاد كل من المتغيرين المستقل ( المناخ التنظيمي) والتابع ( السلوك التنظيمي) كميزة هامة يتم من خلالها فتح المجال لفحص العديد من العلاقات بين ابعاد المتغيرين ، ولا تتوقف عند اسقاط كافة ابعاد المتغير المستقل على بعد واحد كمتغير التابع ، الامر الذي وصم السواد الأعظم من الدراسات حول هذا الموضوع . هذا مما يبرز جدية سعي الباحثة الى الدخول في تفاصيل العلاقات بين المتغيرين بأبعادهما في سبيل الوصول الى قدر كاف من النتائج ذات الفائدة على القطاع والمؤسسة موضوع الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية إحدى المزايا الهامة التي تعكس الصورة العامة لهذه المؤسسات، حيث ينعكس مدى الإدراك والتعلم واتجاهات الموظفين حول العمل ومستوى دافعيتهم اتجاهه - كأبعاد يتحدد من خلالها شكل السلوك التنظيمي المتوقع -، على بيئة العمل الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، الأمر الذي يربطه بمجمل فاعلية المؤسسة وما تتضمنه من إنجازات وتحقيق لأهدافها الداخلية والخارجية، كون هذا السلوك يرتبط مباشرة بالعنصر البشري المحرك لأعمال هذه المؤسسات. من هنا انتت الضرورة الى البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحدث تطوراً ايجابياً على طبيعة هذا السلوك. ولان المناخ التنظيمي المتوفر في المؤسسات الحكومية بما فيه هياكلها التنظيمية وانماط القيادة واليات الاتصال وطبيعة العمل التشاركي واستخدامات التكنولوجيا تقف على تماس مباشر مع الكوادر البشرية في هذه المؤسسات، فقد صار من الأهمية بمكان البحث في واقعي المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي في هذه المؤسسات، ومعرفة أثر مكونات المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين فيها، في محاولة للربط العلمي بينهما، الامر الذي دفع الباحثة لطرح السؤال الاتي:

ما هو واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

## 3.1 مبررات الدراسة

1. الرغبة الذاتية لدى الباحثة في موضوع الدراسة لعلها تسهم ولو بجزء بسيط في تطوير النظرة النمطية للمناخ التنظيمي داخل مؤسساتنا الحكومية أملاً في انعكاس ذلك على السلوك التنظيمي

للعاملين في المؤسسات الحكومية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات وتعزيز كفاءتها في المساهمة في خطط التنمية المستدامة على مستوى الوطن.

2. حاجة مجتمعنا المحلي والمجتمع العربي لتطوير أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية ورفع الطاقة الإنتاجية للعاملين من خلال التأثير ايجاباً في سلوكهم التنظيمي بأبعاده المختلفة، وتحقيق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة وعكس الصورة السلبية للمؤسسات الحكومية والمساهمة في مجابهة الفساد والسعي للوصول الى الفاعلية الإدارية والطموح الى التميز مواكبين المتغيرات المحلية والعالمية المتجددة ومتطلبات العولمة.

3. حداثة موضوع الدراسة على المستوى العالمي عامةً والمستوى المحلي خاصةً، فالتوجه نحو التأثير في السلوك التنظيمي للعاملين بكافة أبعاده من خلال أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسة الحكومية لتحقيق الاهداف المرجوة من المؤسسة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية يعتبر من الأهداف الرئيسية للنظريات الحديثة في الإدارة، كما وان ربط العلاقة المدروسة في هذا البحث ب عملية صنع القرار على كافة المستويات يعد عاملاً مهماً في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات وهو ما يعطيه أهمية خاصة.

4. تعتبر بيئة العمل الداخلية إحدى الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها وذلك من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك العاملين، ونتيجة لندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك العاملين في المؤسسات الحكومية على حد علم الباحثة، لذلك فقد وقع اختياري على هذا الموضوع لأنه سيكون من الدراسات الحديثة من نوعها في المكتبات وبين أيدي الباحثين للاستفادة من مخرجات الدراسة وتسخيرها لتطوير الدراسة الحالية أو إجراء دراسات جديدة حول ذات الموضوع من جوانب اخرى.

## 4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه، حيث تبحث هذه الدراسة في موضوع هام هو موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها، وما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في زيادة وعي العاملين بدور الظروف أو المتغيرات المحيطة ببيئة العمل الداخلية في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام من خلال النتائج والتوصيات لهذه الدراسة، ووضعها موضع التنفيذ لخدمة العاملين والمستفيدين من الجهات المختصة والمعنية بذلك، ومساعدتهم في التعرف على الأثر الذي تعكسه العوامل المحيطة بالبيئة الداخلية لمؤسسات القطاع العام عليها، ودرجة التقدم والتطور لمؤسسات القطاع العام وللعاملين بها من خلال التعرف على تلك العوامل.

وتعكس أهمية الدراسة بالأهمية النظرية والأهمية التطبيقية وهي كالاتي:

### 1.4.1 الأهمية النظرية:

1. تعتبر الدراسة مهمة من حيث ابرازها للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تطرحها، الامر الذي سيتم اعتبارها احدى المراجع الاكاديمية الهامة فيما يخص موضوعها.
2. تعتبر الدراسة إضافة اكاديمية مهمه فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام.
3. تعتبر هذه الدراسة استكمالاً للندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية والدراسات السابقة في مجال الإدارة العامة والتنمية البشرية، وتأمل الباحثة أن تشكل إضافة جيدة في هذا الشأن.

## 2.4.1 الأهمية التطبيقية:

أما عن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتأتي من خلال:

1. تعتبر ذات أهمية تطبيقية كبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل خاص والمؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام، وذلك من خلال الاستفادة وتوظيف نتائجها في اجراء التعديلات المطلوبة على ابعاد المناخ التنظيمي التي من شأنها المساهمة في تحسين السلوك التنظيمي لها.
2. تشكل الدراسة نواة يسهل البناء عليها في اجراء أبحاث أكثر عمقا وتخصوية حول ابعاد بعينها للمناخ التنظيمي واثار بعينها على احدى ابعاد السلوك التنظيمي، الامر الذي سيمكن من تطوير هذه الابعاد.
3. يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في صياغة برامج تدريبية محددة وهافة لتعزيز بعد العناصر المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على واقع المناخ التنظيمي وبعض أبعاده الهامة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، القرار التشاركي، نمط القيادة) في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- التعرف على واقع السلوك التنظيمي وأبعاده الهامة (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) لدى العاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 3- معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها.

4- التعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، القرار التشاركي، نمط القيادة) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

5- التعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

## 6.1 أسئلة الدراسة

1- ما هو واقع المناخ التنظيمي من خلال أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، القرار التشاركي، نمط القيادة) في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما هو واقع السلوك التنظيمي من خلال أبعاده (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، اتجاهات للعاملين) في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

3- هل يوجد علاقة معنوية ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وبين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وما بين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها.

## 8.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: المناخ التنظيمي بأبعاده التالية:

- الهيكل التنظيمي

- نمط الاتصال

- التكنولوجيا

- المشاركة في اتخاذ القرار

- نمط القيادة

2. المتغير التابع: السلوك التنظيمي بأبعاده التالية:

- الإدراك

- التعلم

- الدافعية للعمل

- الاتجاهات

3. المتغيرات الضابطة (المتغيرات الديموغرافية):

- الجنس

- العمر

- المؤهل العلمي

- عدد سنوات الخبرة في العمل

- المسمى الوظيفي

## 9.1 أنموذج الدراسة

بناءً على متغيرات الدراسة الظاهرة في الفرضيات السابقة يمكن توضيح العلاقة بينها من خلال

الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

## 10.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

▪ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي 2020 حسب

التقويم الأكاديمي لجامعة القدس.

- الحدود المكانية: الإطار المكاني الذي ستغطيه هذه الدراسة يشمل احدى مؤسسات القطاع الحكومي/العام في فلسطين وهي وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله /مدينة رام الله.
- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في (وزارة التربية والتعليم) مدينة رام الله.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحديد المناخ التنظيمي وعلاقتة بالسلوك التنظيمي للعاملين لدى وزارة التربية والتعليم في مدينة رام الله.

## 11.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم المقر الرئيسي في محافظة رام الله والبيرة.

## 12.1 هيكلية الدراسة

سوف تتكون الدراسة الحالية من خمسة فصول وهي على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويتكون من (مقدمة، مشكلة، أسئلة، فرضيات، أهمية، أهداف، حدود، مبررات، مصطلحات).

**الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة وسوف يتطرق إلى (المناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة عليها، ومن ثم الانتقال للتعرف على السلوك التنظيمي من حيث المفهوم والأبعاد، وبعض النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي، ومن ثم الانتقال للحديث حول القطاع العام من حيث المفهوم، ومكونات القطاع العام).

**الفصل الثالث:** المنهجية والإجراءات المتعلقة بالدراسة وتشتمل على (المنهجية، ومجتمع الدراسة، العينة، الاداة، وصدق الأداة، وثباتها، والمعالجة الإحصائية).

**الفصل الرابع:** سوف يقوم بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات المبحوثين على أداة الدراسة.

**الفصل الخامس:** يتكون من نتائج واستنتاجات وتوصيات.

### 13.1 مصطلحات الدراسة (الإجرائية)

لأغراض إجراء هذه الدراسة، قامت الباحثة باعتماد تعريفاتها الإجرائية التالية:

**المناخ التنظيمي:** مجموعة من الأبعاد التي تميز بيئة المؤسسات الحكومية عن غيرها، بما فيها الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، نمط القيادة في المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار والتي من شأنها التأثير على سلوك العاملين فيها.

**الهيكل التنظيمي:** هو البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها.

**نمط الاتصال:** هو الآلية التي يتم من خلالها التواصل عبر الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويشمل اليات نقل المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل منها وبالعكس، كما يشمل الية الانتقال الأفقي للمعلومات بين الدوائر والأقسام.

**تكنولوجيا المعلومات:** هي عملية الاستخدام الأمثل لكافة الأدوات التكنولوجية المتوفرة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بما فيها شبكات الاتصال وأجهزته، والأدوات الخاصة بتسيير العمل.

**نمط القيادة:** وهو الأسلوب الإداري والقيادي الذي يستخدمه المديرون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لإدارة الطواقم المنضوية تحت إشرافهم، وما يحتويه من ميزات تراعي الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية للموظفين في الوزارة.

**القرار التشاركي (المشاركة):** عملية مشاركة موظفي الدوائر والاقسام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مدراءهم في اتخاذ القرارات الخاصة بكل دائرة وقسم، اضافة الى التشارك الجماعي بين موظفي الدوائر والاقسام في حمل المهام والاهداف المنوطة بكل دائرة وقسم.

**السلوك التنظيمي:** جملة الافعال والأقوال والتصرفات الشخصية والجماعية التي تصدر عن موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويمكن التعرف عليها من خلال مدى الادراك والتعلم لدى العاملين، ومدى الانتماء للعمل، الدافعية للعمل، الاتجاهات نحو العمل.

**الإدراك:** هو مستوى فهم الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للواقع والظروف التي يتعاملون معها والمتمثلة في أبعاد المناخ التنظيمي للوزارة.

**التعلم:** هو حجم الخبرات التي اكتسبها موظفو وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عبر مسيرتهم العملية وبكافة الأشكال بما فيها ممارسة العمل والتدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع مكونات البيئات الداخلية والخارجية للوزارة.

**الدافعية للعمل:** هي القوة والمحفزات الداخلية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي تثير حماسهم نحو انجاز المهام المنوطة بهم.

**الاتجاهات نحو العمل:** هي المواقف من الوظائف التي يشغلها العاملون في وزارة التربية والتعليم، أو الظروف المحيطة بها والمتمثلة بأبعاد المناخ التنظيمي في الوزارة.

**المؤسسات الحكومية:** هي كافة المؤسسات الفلسطينية التي يطبق عليها قانون الخدمة المدنية الفلسطيني إدارياً، والنظام المالي لوزارة المالية الفلسطينية، وتشمل كافة الوزارات الفلسطينية والوحدات التابعة مباشرة لها وتدخل ضمن هيكلها التنظيمي.

## الفصل الثاني:

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

في إطار أشمل للتعرف على متغيرات الدراسة ، وبعد الاطلاع على العديد من الادبيات المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع دراستها، فقد وجدت الباحثة أن هناك الكثير من التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالمفاهيم والابعاد للمتغيرين تبعا للباحثين والمؤلفين وخلفياتهم وتخصصاتهم، وترى انه من الضروري التركيز خلال هذا الفصل على المتغيرين كل على حدة ، بحيث ستم مناقشة المناخ التنظيمي كمفهوم وخصائص واهمية وعناصر وابعاد ، نماذج وانماط وانتهاء بمناقشة العوامل المساعدة للحصول على مناخ تنظيمي جيد، وكذا فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي، وذلك في سبيل الحصول على قدر كاف من المعلومات ليلتاسب وتصميم اداة الدراسة والمساعدة على اجابة أسئلتها، كما ستتطرق الى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في سبيل تكامل الطرح حول المتغيرين قيد الدراسة وأبعادهما.

## 1.1.2 المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها للظهور مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام كبير من الباحثين، وتعود الخلفية التاريخية والمعرفية للمناخ التنظيمي إلى الإرث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن الجانب المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة التنظيمية، والمنظمة ليست مستودعاً من العناصر المادية والبشرية بل هي عبارة عن أنماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توفر أجواء عمل إنسانية تؤثر في الاتجاهات المستقبلية لعمل المنظمة أو نشاطها بشكل يعادل أو يتفوق على تأثيرات الجانب المادي للعمل (عزيز، 2017).

غير أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال موضع بحث ونقاش من قبل مختلف الباحثين نظراً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم الفكرية وفلسفتهم الإدارية.

## 2.1.2 ماهية المناخ التنظيمي

عرف عبيده المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الصفات أو المميزات التي تتميز بها بيئة المنظمة بحيث تؤثر على سلوك العاملين والجماعات والمنظمة ككل، والتي يمكن للإدارة من خلالها التعرف على طرق تحفيز العاملين الأكثر فاعلية في تحسين ادائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها" (عبيدة، 2016، ص13).

بينما ركز (الأسدي، 2015، ص7) في تعريفه للمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال على أنه "مجموعة من تصورات العاملين وإدراكاتهم المشتركة بخصوص سياسات المنظمة، وإجراءاتها، وممارساتها، التي تُعدّ أحد مؤشرات السلوك والاداء الواجب تعزيزها لدى العاملين داخل منظمات الأعمال".

فيما عرفه (أبو شيخة، 2005، ص10) على أنه "عدد من الصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، يعلم بها الموظفون ويطبقونها، ويتأثر سلوكهم بها".

ومن جانبهم عرف كل من (العدوان، وعبابنة، وعبد الحليم، 2008، ص408) المناخ التنظيمي بأنه "عدد من الأنظمة والقواعد والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين".

ويرى (قرواني، 2012) أن المناخ التنظيمي يشير إلى علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وبين طبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينتج عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد، فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم.

من خلال هذه التعريفات ترى الباحثة ان هناك ربط واضح بين المناخ التنظيمي على اختلاف تعريفاته مع السلوك التنظيمي، وبغض النظر عن ابعاد هذا المناخ التي مزجت بين المميزات الملوسة التي تمتلكها المنظمة وبين الصورة الذهنية التي يحملها العاملون حول سياسات هذه المنظمة واتجاهاتها، او أثر هذا المناخ على جملة من السلوكيات ام احداها، وهي مدعاة لإدارات المنظمات للأخذ بعين الاعتبار مكانم المناخ التنظيمي التي من شأنها خلق وتعزيز السلوك الايجابي لدى الكوادر البشرية في المنظمة في سبيل الوصول الى اهدافها.

### 3.1.2 أهمية المناخ التنظيمي

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تأثيره على أداء العاملين فيها، ورضاهم عن العمل، ودافعيتهم واتجاهاتهم نحوه، وبالتالي في سلوكهم التنظيمي، مما يؤكد أن المناخ التنظيمي الجيد يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح وتطور

المنظمة، كما ان له أثر في تشكيل تصور كامل وشامل لدى الموظفين حول ما يقومون به من اعمال، مما يساعدهم على تحديد سلوكهم الوظيفي والإداري، وتحديد قدرة المنظمة على استخدام إمكاناتها ومواردها المادية والفنية والبشرية والمالية لتحقيق الاستمرارية والتطور (عقدي، 2017). وهو يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية التطوير والاداء الإداري، ويصف العلاقات والسلوك في مكان العمل (العرايبي، 2015).

وترى الباحثة أن تركيز الاهتمام على المناخ التنظيمي للمؤسسات يعد ضرورة لها، باعتباره إحدى الاساسيات ودعائم الوصول للأهداف، والمحفز للموظفين على القيام بمهام وظائفهم المنوطة بهم في سبيل الوصول بفعالية وكفاءة الى أهداف المنظمة واهداف العاملين فيها بشكل متوازي يضمن إحداث التطور المنشود.

#### 4.1.2 خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن جميع الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في اثناء عمله، وتأثير هذه الظروف في نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به، وجو المنظمة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضى العاملين ومستوى ادائهم الوظيفي، توصل الباحثون الى مجموعة من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي داخل المنظمات، وتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي:

-ان المناخ التنظيمي عامل إدراكي، يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعليا، أي ان المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون فيها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكهم ومستوى ادائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية. ويمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، بمعنى الاستقرار النسبي، الا انه خاضع للتطور والتغير عبر

الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة (فليه وعبد المجيد، 2005).

-يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة عن غيرها، وهذه الخصائص تؤثر بدورها على سلوك العاملين وعلى كفاءة المنظمة (chegini,2012)

-المناخ التنظيمي هو جوهر البيئة الانسانية في الحدود التي يعمل فيها العاملون في المنظمة، حيث يتاثر بنوعية الموارد البشرية، لانه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. ويملك تأثيرا رئيسيا على الدافعية والانتاجية والرضى عن العمل (Singh and et al, 2011)

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج المنظمة وداخلها على المستوى الكلي، في حين يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية ( الفهيدى، 2009)

-يشير المناخ التنظيمي الى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى ادراك الافراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الافراد نحو العمل سلبا او ايجابا. فهو ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية ( قرواني، 2010).

هذا ويختلف المناخ التنظيمي عن الاداري، حيث يعد المناخ الاداري احد المحددات الاساسية للمناخ التنظيمي، بينما يعد المناخ التنظيمي احد المحددات الاساسية للسلوك التنظيمي، أي ان المناخ الاداري يتعلق أكثر بالقدرات الادارية العليا وبما يميزه من اجراءات ادارية تؤثر على كيان المنظمة ككل، وبذلك فان مفهوم المناخ التنظيمي اعم واشمل من مفهوم المناخ الاداري ( محارمة، 1996).

## 5.1.2 أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة. ولذلك هناك من قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة هي (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا والحوافز) وآخرون أجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة، والتحفيز)، في حين اقتصر البعض في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف. (أبو شيخة، 2005)

## 6.1.2 الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء التي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (ابن حنبل، 2004).

## 7.1.2 نمط القيادة

تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية حيث عرفها البديري (2005) بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء والإخلاص له (البديري، 2005)

## 8.1.2 نمط الاتصال

يؤثر نمط الاتصال في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازه، إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه (حنفي، 2000).

## 9.1.2 التكنولوجيا

تعمل التكنولوجيا على أحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين (أللوزي، 2002).

## 10.1.2 العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

تمثل المشاركة عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدراية بالمشاكل التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها. (المصدر السابق، 2002)

## 11.1.2 ضغوط العمل

يمكن تعريف ضغط العمل بأنه "تمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوطات الخارجية" (ماهر، 2005، 72).

ويرى العديلي (1995) بان الضغوط هي "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية، حيث تتمثل ردود فعل الإنسان اتجاه هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بان الفرد غير مرتاح للموقف" (العديلي، 1995، 44).

ولذلك فان وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم للسيطرة والتحكم في هذا التوتر، فضلا عن أن بعض التوتر الناتج عن صعوبات في العمل، يمثل تحديا لقدرات العاملين، مما يولد لديهم الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف، وبالمقابل فان ارتفاع مستوى التوتر لدى الأفراد أو انخفاض المستوى عن المعقول يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء العاملين (ماهر، 2005)

## 12.1.2 القيادة وضغوط العمل

وبدیهي أن على المنظمة أن تتخذ سلسلة من الإجراءات لعلاج الظواهر الناتجة عن ضغوط العمل مثل تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، تحليل ادوار الأفراد وتوضيحها، إعادة تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال وتحسين جوانب العمل الذاتية وتوفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والانحراف وإيجاد فرص التقدم للعاملين، إضافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يوفر مزيدا من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية وتفويض السلطة والمرونة (البدري، 2006).

وخلص القول إن على القيادة الإدارية التعرف على إمكانيات وقدرات الأتباع أو المرؤوسين وان تستطيع الاستفادة من كل الإمكانيات العقلية والجسمية أثناء العمل والسعي إلى حل المشاكل الطارئة بأقل جهد ممكن، وبث الثقة بين القيادة وأتباعها، فالطاقم الإداري في المنظمة يؤثر بشكل مباشر على خلق مناخ تنظيمي تدعيمي ويؤثر في الأفراد أو المرؤوسين نحو انجاز الأهداف المرسومة.

واورد (القرشي، 2003) عدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، حيث تشابهت مع الابعاد التي تم ذكرها أعلاه، وقد جاءت كما اوردها على النحو الاتي:

#### 1- السياسات والممارسات الإدارية.

الأسلوب أو السياسة التي تتبعها الإدارة أو القيادة الإدارية في التعامل مع العاملين لديها تؤثر بشكل مرتفع في تحديد نوعية المناخ التنظيمي في أذهان الموظفين وإدراكهم، فعندما تحتكر الإدارة اتخاذ القرارات والسياسات والأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤسسة دون إشراك العاملين، فإن ذلك يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في العمل وتدني جودة أدائهم، وعلى العكس تماماً إذا تم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وفي وضع السياسات والأنظمة المتعلقة بالمنظمة وباستراتيجيات تحقيق أهداف المنظمة، يؤدي ذلك إلى رغبة العاملين بدرجة عالية في العمل وتحسين ادائهم وزيادة كفاءتهم، وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.

بناءً على ما تقدم فإن السياسات والممارسات الإدارية لها دور مركزي ومحوري في توجيه أداء العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الجودة أو في تدني مستوى إنتاجيتهم وكل ذلك بيد إدارة المنظمة إما بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار أو احتكار اتخاذ القرار وتحديد السياسات والممارسات الإدارية على الإدارة فقط.

## 2- الهيكل التنظيمي.

يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل مباشر في المناخ التنظيمي إما بشكل سلبي أو إيجابي تبعاً لشكله وتركيبته، فيؤثر بشكل سلبي إذا كان الهيكل التنظيمي للمنظمة هرمي طويل تتعدد فيه المستويات الإدارية وتتعدد خطوط الاتصال والتواصل والتنسيق وتبادل المعلومات، مما يؤدي إلى تراجع مستوى ثقة العاملين في بعضهم من جهة، وفي الإدارة العليا من جهة ثانية، وتزداد خطوط السلطة والمسؤولية في المستويات الإدارية، ويصبح هناك خلط في تلقي الأوامر من قبل الإدارات الأخرى، على النقيض تماماً فإن رشاقة الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالثقة المتبادلة بين الموظفين ومختلف خطوط السلطة داخل المنظمة، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والمستويات التنظيمية، إلى جانب موقع الفرد في الهيكل التنظيمي سيكون له تأثيره الإيجابي على المناخ التنظيمي.

## 3- تكنولوجيا المعلومات.

تؤثر تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في المناخ التنظيمي للمنظمة، فاستخدام التكنولوجيا يساهم في رفع إنتاجية الأفراد، ويشجعهم على البحث عن وسائل التطوير وزيادة الكفاءات لديهم، وتمنح العاملين مساحة من الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز قدرة الفرد على تقبل التغيير والقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليه بمستوى مرتفع من الجودة والكفاءة.

ويمكن تلخيص آثار استخدام التكنولوجيا على المنظمات كما أوردها (أشرف، 2015) على النحو الآتي:

### زيادة إنتاجية المنظمة:

وتشمل زيادة الإنتاجية زيادة حجم إنتاج المنظمة من الخدمات التي تقدمها، وزيادة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاية والفاعلية، "ويتضح ذلك من خلال ظهور أئمة المكاتب؛ بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفين المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها.

تحسين الخدمات:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في إدخال التطور والتقدم على الخدمات، وتحسينها، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف، المواصلات والاتصالات. الخ.

4- البيئة الخارجية.

تعد البيئة الخارجية ذات تأثير كبير على المناخ التنظيمي في المنظمات الحكومية، وتعد العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية من أهم مكونات هذه البيئة، وقد لاحظت الباحثة مدى تأثير العاملين السياسي والاقتصادي بشكل خاص على المؤسسات الحكومية، والذي تجلى خلال الفترة الاخيرة في الخصم من اموال المقاصة من قبل الاسرائيليين، الامر الذي خلفته البيئة السياسية، وانعكست اثاره بشكل مباشر على المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

وأجمل (الزعبي، وأبو رمان، ND) عوامل البيئة الخارجية في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على النحو الآتي:

أ. العوامل الاقتصادية

ويعد أحد العوامل الخارجية المهمة والمؤثرة في بيئة المنظمة ومناخها التنظيمي، حيث تكون له انعكاساته الواضحة على استراتيجية المنظمات من خلال الفرص والتهديدات التي تنتج عن طبيعة هذا الوضع.

بالعوامل السياسية

تلعب العوامل السياسية دوراً كبيراً في الضغط على منظمات الأعمال الحكومية، وسبل تحقيق الأهداف الموضوعية، أخطر تأثير للعوامل السياسية في حالة من ضعف الاستقرار، مما يجعل كثير من المنظمات الحكومية أكثر تأثراً بالجانب السياسي، مما يستدعي المؤسسات الحكومية الاخذ بالاعتبار هذا العامل الهام في إطار صياغة استراتيجياتها للتقليل من المخاطر المحتملة.

## ب. العوامل التكنولوجية

لا يقتصر مفهوم العوامل التكنولوجية على الابتكار فقط وإنما يشمل أيضاً إدخال العناصر التكنولوجية في العملية الإنتاجية أو الخدمية، وإدخال التغيرات في المنتجات أو الخدمات التكميلية، وقد تشكل المعلومات التكنولوجية سبباً لخلق ميزة تنافسية بين تلك المنظمات، وذلك لأن التكنولوجيا تسهم في إدخال تحسينات وتطوير على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية.

بينما أشار (الساعدي، وحسين، والشريفي، 2017) إلى أن عناصر المناخ التنظيمي تتكون من ستة عناصر وهي على النحو الآتي:

1- الهيكل التنظيمي: وهو الذي يحدد طبيعة العلاقات بين العاملين والمسؤولين داخل المنظمة ويشكل خاص في مجالات الأنشطة والسلطات والمسؤوليات، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تشجيع العاملين على الإبداع والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات الخاصة بالمنظمة، على العكس تماماً من الهيكل التنظيمي غير المرن.

2- نمط القيادة: "وهو علاقة التأثير بين القادة والتابعين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة، وتمنح اللامركزية للعاملين فرصة أكبر من المشاركة، عكس القيادة المتسلطة التي تقلل من مساهمة العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات، والإبداع.

3- نمط الاتصال: تساهم طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة أو المسؤولين في خطوط السلطة والمسؤولية داخل الإدارة في تحديد المناخ التنظيمي فالاتصال الفاعل هو الاتصال باتجاهين الصاعد والهابط، وهو عبارة عن إرسال الأوامر وتلقي تغذية عكسية أو راجعة من قبل الموظفين وهي عبارة عن ملاحظات ووجهات نظر وآراء العاملين إلى مستويات الإدارة العليا أو خطوط السلطة العليا.

4-المشاركة في اتخاذ القرارات: هي عبارة عن إشراك العاملين في اختيار القرار الأفضل بين عدد من البدائل المتاحة والتي يمكن من خلالها أن يقوم العاملين بالتصريح عن آرائهم والمشاركة في عملية صنع القرارات والذي يساهم إلى رفع معنوياتهم وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

5-طبيعة العمل: تعتبر طبيعة العمل داخل المنظمات هي المحدد الأساسي لاهتمام العاملين بتطوير أنفسهم وتحسين اداءهم، والتطوير، فإذا كانت المنظمة لا تتقبل التجديد والتغيير ومواكبة التطور فإن ذلك يدفع العاملين إلى الشعور بالملل، وعدم بذل أدنى جهود لتطوير أنفسهم وتحسين مستوى جودة ادائهم في العمل، وزيادة كفاءاتهم.

6-التكنولوجيا: تسهم التكنولوجيا بتحقيق العديد من المزايا للمنظمات، إلا أنها بجانب ذلك تؤدي إلى آثار سيئة منها الانعزالية، لأن العاملون يشعرون بأنهم يتعاملون مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية التي تعكس شعوره بأنه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية".

بهذا تكون الباحثة قد أجملت جل ما تحدث به الباحثون حول عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، الامر الذي عكس التشابه والاختلاف فيما بينهم، فمنهم من أدرج الابعاد تحت مسمى العناصر، ومنهم من حصر الأبعاد في البيئة الداخلية للمنظمة، وخر امتد بها الى تأثيرات البيئة الخارجية. وترى الباحثة ان هناك تأثيرات على السلوك التنظيمي لكافة العناصر والابعاد التي تم ذكرها، ويبقى التأثير مختلفا في حجمه، إضافة الى كونه تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك الافراد داخل المؤسسات الحكومية والمنظمات بشكل عام.

وعليه، فقد اختارت الباحثة الابعاد (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار) كأبعاد أكثر وضوحا للمناخ التنظيمي في مجتمع البحث، والاكثر ملاءمة

للطبيعة الخاصة التي تمثل المؤسسات الحكومية الفلسطينية والاضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة.

### 13.1.2 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

لكل منظمة أو مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها هناك عدداً من العوامل التي تؤثر عليها وتتأثر بها فقد قسمها (عبيدة، 2016) إلى خمسة عوامل وهي على النحو الآتي:

1-مدى دقة ووضوح أهداف واستراتيجيات وقوانين المنظمة للأفراد العاملين فيها ومدى رضا العاملين عن هذه الأهداف وكم هي مناسبة وواقعية.

2-درجة جودة الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه، ودرجة وضوحه ودقة المعلومات وسهولة الاتصال وبسرهما.

3-مدى رضى العاملين في المنظمات ودرجة تقبلهم عن سير العمل والنظام داخل المنظمة التي يعمل فيها.

4-مستوى مرونة النظام الداخلي للمنظمة، من حيث الفرص المتاحة امام العاملين لتنمية أنفسهم وتطويرها وتغييرها نحو الأفضل.

5-مدى قدرة العاملين على تصويب الأخطاء واكتشافها قبل استفحالها او وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها بأقل جهد ممكن.

بينما قسم الاسدي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي كالآتي:

## 14.1.2 عوامل خارجية

-البيئة الخارجية: تتكون من مجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، تؤثر بدورها على عمل المنظمات، والعاملين نتيجة اختلاف مهامهم التي قد تؤدي إلى خلق تعارض أو خلافات بين بعضهم البعض.

-البيئة الاقتصادية: تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات التي تتخذها المنظمة وذلك حسب الأوضاع الاقتصادية السائدة فإذا كان الوضع الاقتصادي يمر بحالة الكساد وغيرها من الظروف الأخرى يؤدي ذلك إلى قيام المنظمة باتخاذ بعض الإجراءات للمحافظة على موقع المنظمة التنافسي بين المنظمات الأخرى فتستغني عن عدد من العاملين لديها، نتيجة قلقها من عدم التمكن من توفير مستحقاتهم، كما تستقر على الاستراتيجيات والبرامج التي تم اعتمادها مبتعدة عن التجديد والتطوير في حالة الكساد الاقتصادي، وعلى العكس تماماً في حال كان الاقتصاد يمر بمرحلة من التطوير والنمو والتقدم فبالتالي تتحسن أوضاع الأسواق المالية للمنظمات، ويمتلكون الجرأة في المخاطرة واتخاذ قرارات استثمارية وابتكارية للنهوض بالمنظمة.

-البيئة الاجتماعية: تلعب العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات دوراً مهماً في درجة استيعاب العاملين في المنظمات للتطورات الداخلية للمنظمة وفهمها، مما يؤثر ذلك على ردة فعلهم وسلوكهم تجاه تلك الاحداث والمجريات.

-البيئة التقنية: تعتبر البيئة التقنية نقطة الانطلاق التي تتمكن المنظمات من خلالها من اجراء التغييرات المطلوبة في طبيعة الخدمات التي تقدمها وهذا بدوره يعتمد على الموارد البشرية المؤهلة والتي تتمتع بالكفاءة والفاعلية والخبرة والإتقان في عملها والذين يتميزون بقدرتهم على اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المناخ

التنظيمي للمنظمة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الإبداع وقدرتهم العالية على تحمل المسؤولية في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

## 15.1.2 العوامل الداخلية

وتتمثل بالآتي:

-الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً كبيراً في درجة وضوح الوصف الوظيفي للعاملين في المنظمات وذلك من خلال درجة مرونة الهيكل التنظيمي فإذا كان الهيكل التنظيمي مرناً وإمكانية إدخال التعديلات والتصويبات عليه بما يتلاءم مع وضع المنظمة أو وفقاً للظروف الراهنة فإن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يلقي قبولاً والتزاماً من قبل العاملين، كما يمنحهم فرصة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، والعكس صحيح.

-النمط القيادي: لا يمكن أن يتم اعتماد نمط واحد للقيادة في كافة الأعمال وفي جميع الأوقات والأزمان (الاسدي، 2015).

وقد وردت عدة أنماط للقيادة وهي على النحو الآتي:

أولاً: القيادة التقليدية: يقوم هذا المبدأ على التقاليد بحيث يعتبر الفرد الكبير في السن القدوة وأنه يمتلك المعرفة والفهم الكثير عن أمور الحياة، ويترتب على ذلك طاعة الأفراد المحيطين به وعدم الاعتراض على أي أمر يصدر من هذا القائد، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بعدم تقبل أي تغيير ليوأكب التطور وإذا حدث أي تغيير فإنه يقابل بالرفض من قبل القائد نفسه (الحريري، 2008).

ثانياً: القيادة العقلانية: يتميز هذا النمط من أنماط القيادة بأن القائد نفسه يقوم فقط بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تم تشريعها من قبل المؤسسة، ولا يوجد فيها أي نوع من المرونة ويتطلب على المرؤوسين الالتزام بما يمليه عليهم قائدهم بحيث يتم معاقبة كل فرد لا يلتزم بالتعليمات الموكلة

له، ولا يمكن تغيير أي بند من بنود هذه التعليمات من قبل القائد إلا إذا قامت الإدارة الرئيسية التي صاغت هذه التعليمات بإعادة صياغتها مرة أخرى (الفاضل، 2010).

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية: يتميز القائد من هذا النوع بأنه يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين ويتبع صيغة الأمر الغير قابلة للنقاش أو التفاوض، إلى جانب إتباع أسلوب الترهيب فقط في التعامل مع مرؤوسيه، وتقييد حرية تصرف الموظفين بحيث يمنع عليهم التصرف أو القيام بأي عمل قبل استشارته وإخباره بذلك (محمود، وآخرون، 2013).

رابعاً: القيادة الجذابة: يتميز هذا النوع من القادة على أنه محبوب من قبل المرؤوسين ويعتبر القدوة والمثل الأعلى لهم بحيث يقومون بتلبية جميع أوامره وتعليماته، ويتميز العمل مهما كان طبيعته بالنشاط بوجود هذا القائد أو بغيابه "ويصلح هذا النوع من القيادة لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية" (الحريري، 2008).

خامساً: القيادة التسيبية أو التراسلية: هي عكس القيادة الجذابة لأن هذا النوع من القيادة يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في اتخاذ القرارات وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل المؤسسة ويكون تابعاً للمرؤوسين، فتصبح طبيعة المؤسسة تتميز بالقلق والتوتر والفوضى، ويفتقر هذا النوع من القيادة إلى التخطيط ووضع البرامج، وعدم الرقابة على تنفيذ الموظفين لأعمالهم (الفاضل، 2010).

سادساً: القيادة الديمقراطية: يدعو هذا النمط من القيادة على ضرورة مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد والمؤسسة في اتخاذ القرارات والتغييرات بحيث يكون بهذه الطريقة في العمل المرؤوسين راضين عن القرارات والتعليمات والمهام الموكلة إليهم ويتقبلون أي تغيير دون الاعتقاد بأنه يؤثر على عملهم (محمود، المغيدي، البحيري، 2013).

## 16.1.2 العوامل الشخصية

وهي العوامل التي تختص بالعاملين أنفسهم فقط وتؤثر بشكل مباشر على المنظمة ورضا العاملين عن العمل الموكل إليهم أو الذي تقوم به المنظمة وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

- قدرة الأفراد: لكل فرد من الأفراد مستوى معين من القدرات التي يمكنه من خلالها تنفيذ الأعمال الموكلة إليه وهذه القدرات متباينة بين العاملين ففي كثيرٍ من الأحيان يؤدي عدم قدرة العامل على تنفيذ المهام الموكلة إليه إلى شعوره بالإحباط وبالتالي تراجع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها.

- تناقض القيم: يمتلك كل عامل من العاملين داخل المنظمات مجموعة من المبادئ والقيم التي يبني عليها شخصيته، وفي العمل قد توجد بعض التصرفات التي تختلف مع هذه القيم التي يمتلكها العاملين، ومخالفة قيمه بهدف تنفيذ المهام الموكلة إليه قد يخلق لديه عقدة الذنب، والقلق المستمر وتأنيب الضمير، وبالتالي يؤثر ذلك بشكل سلبي على أداءه في العمل.

- درجة المخاطرة: تلعب درجة المخاطرة في العمل دوراً كبيرة في تحديد سلوك العاملين نحو مستوى إنتاجية أفضل أو أسوأ فالمناخ التنظيمي الذي يتمتع بمستوى مقبول من المخاطرة يجعل العاملين يبذلون مزيداً من الجهود لإنجاز أفضل، والعكس صحيح في حال كانت درجة المخاطرة كبيرة أو تتبع المنظمة "منهج تحفظي أو عشوائي" فهذا بدوره يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في تطوير وتنمية أنفسهم وبذل الجهود في سبيل تحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها (الأسدي، 2015).

ومن جانبهم (العدوان، وآخرون، 2008) قسموا العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية والمتمثلة بـ "النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، السياسات الحكومية، الأنظمة الإدارية وممارساتها، سياسة إدارة الأفراد، نظام الاتصالات، الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، نظام المكافآت والدعم، الصراع، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي للعاملين".

ويرى (عابدين، وأبو سمرة، 2001) أن العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي تتمثل بالقيم الإدارية للمسؤولين، ونمط القيادة، الأحوال الاقتصادية من ازدهار أو تراجع، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، خصائص العاملين، حجم المؤسسة، طبيعة العمل، وأخيراً وجود نقابات للعاملين.

ترى الباحثة أن جميع الباحثين والدارسين الذين قاموا بتوضيح أو بذكر العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وجميعها مكملات لبعضها البعض، فبعضهم قام بضمها تحت خمسة عوامل، وبعض الآخر قد قام باختصارها في ثلاثة عوامل، ولكن رغم اختلاف تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي يلاحظ أنها جميعها كانت تتعلق بالإدارة والعاملين والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

### 17.1.2 أنواع المناخ التنظيمي

تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع التالية (محارمة، 1996)

أ- المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

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

ت- المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين

ث- المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

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

ح- المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

**بناء على ما تقدم وفي ظل تمعن الباحثة في ماهية وخصائص وابعاد المناخ التنظيمي، وما شهدته من بعض التداخلات والتشعبات، كون المفهوم ما زال حديثاً، ونظرتها لمجتمع البحث وعينته، فقد توصلت ولأغراض إجراء هذه الدراسة إلى اختيار (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، القرار التشاركي، نمط القيادة) كأبعاد للمناخ التنظيمي كونها الأبعاد الأكثر اجماعاً بين الباحثين والأكثر بروزاً في مجتمع البحث.**

وعليه قامت بالتعريفات الاجرائية التالية:

**المناخ التنظيمي إجرائياً هو** "مجموعة من الأبعاد التي تميز بيئة المؤسسات الحكومية عن غيرها، بما فيها الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، نمط القيادة في المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار والتي من شأنها التأثير على سلوك العاملين فيها".

ومن خلال هذا التعريف الإجرائي، تستطيع الباحثة تعريف أبعاد المناخ التنظيمي إجرائياً، كالآتي:

**الهيكل التنظيمي:** هو البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق اهدافها، كما يحدد طبيعة العلاقة بين الادارات والدوائر والاقسام وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في كل منها، والية انتقال المعلومات بينها.

**نمط الاتصال:** وهو الالية التي يتم من خلالها التواصل عبر الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويشمل اليات نقل المعلومات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الاقل منها

وبالعكس، كما يشمل الية الانتقال الافقي للمعلومات بين الدوائر والاقسام، وما تحويه هذه العملية من المعدات المستخدمة، وما يميز هذه الاليات من مزايا تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين في الوزارة.

**التكنولوجيا:** وهي عملية الاستخدام الامثل لكافة المعدات التكنولوجية المتوفرة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بما فيها شبكات الاتصال واجهزته، والمعدات الخاصة لتسيير العمل، وما توفره من آثار ايجابية او سلبية على سلوكهم التنظيمي.

**نمط القيادة:** وهو الاسلوب الاداري والقيادي الذي يستخدمه المديرون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لإدارة الطواقم المنضوية تحت اشرافهم، وما يحتويه من ميزات تراعي الاحتياجات الانسانية والاجتماعية للعاملين في الوزارة.

**القرار التشاركي:** وهو عملية مشاركة موظفي الدوائر والاقسام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مدراءهم في اتخاذ القرارات الخاصة بكل دائرة وقسم، اضافة الى التشارك الجماعي بين موظفي الدوائر والاقسام في حمل المهام والاهداف المنوطة بكل دائرة وقسم.

## 2.2 السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي مصطلح حديث النشأة، فقد بدأ بالظهور في بداية القرن العشرين على يد أصحاب الهندسة الصناعية الذين يعتبرون أصحاب الفضل الأول والأسبق بتركيز اهتمامهم على السلوك التنظيمي، حيث قاموا في بداية القرن العشرين بالنظر في جعل الآلات أكثر كفاءة، ولتحقيق هذه الغاية كان لابد من شمل الموارد البشرية في هذا التطوير من أجل تحسين إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل، أما في الوقت الحاضر فإن السلوك التنظيمي يتشكل بفعل عوامل فردية وجماعية وتنظيمية، وقد اهتمت بعض الدراسات بالدافعية والقيادة، وأثر الهياكل التنظيمية على السلوك التنظيمي، و كان ذلك ممهداً لفتح الطريق أمام خطوات نمو وتطور علم السلوك التنظيمي (مسعد، 2016).

### 1.2.2 ماهية السلوك التنظيمي

عرف (الحسن، والعتيب، 2018، ص19) السلوك التنظيمي على أنه "تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم اخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك من اجل الخروج بمجال علمي جديد وهو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي".

ويرى (الكحلوت، 2016، ص18) السلوك التنظيمي بأنه " مقياس يتم من خلاله التعرف على تصرفات العاملين داخل المنظمة من خلال التعرف على "طريقة تفكيرهم، شخصياتهم، أسباب إقبالهم على العمل، مستوى رضاهم الوظيفي، القيم والاتجاهات لديهم، ممارساتهم كأفراد ومجموعات، ودرجة تأثير هذه السلوكيات على بيئة المنظمة الداخلية، من أجل أخذ أهداف العاملين بعين الاعتبار عند صياغة وتحديد أهداف المنظمة".

ومن جانبه أكد ( أحمد، 2017 ) على ان السلوك التنظيمي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وأشكال الهيكل التنظيمي، وفهم كل منها على حدة من أجل المساهمة في زيادة فاعلية المنظمة.

وأضاف ( كردي، 2011، ص1) إلى التعريفات السابقة تعريفاً آخر للسلوك التنظيمي على انه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك وانفعالات".

وعرّفه (عنصر، و ليتيم، 2014، ص24) على انه "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين و إنتاجيتهم".

بينما عرفه (زكريا والأخضر، 2012، ص4) بأنه " العلم الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

ويرى (زهرة، 2017، ص3) أن السلوك التنظيمي عبارة عن "نتاج تفاعل القوى الداخلية الموجودة بالإنسان، مع العوامل البيئية المحيطة به".

## 2.2.2 أهمية السلوك التنظيمي

يعتبر الأفراد من العناصر المهمة لأي منظمة، ونتيجة للتعقيد الذي تتميز به الطبيعة البشرية، والتباينات الفردية التي تميز سلوك فردٍ عن آخر، تطلب ذلك التعرف واكتشاف سلوكيات الأفراد لما لها من انعكاس مباشر على فعالية المنظمات، وبعد إدراك أهمية الموارد البشرية وتغيير نظرة الإداريين

وعلماء النفس والاجتماع نحوهم، لفت انتباههم إلى ضرورة تركيز اهتمامهم على تنمية وتطوير  
الرأسمال البشري، وذلك من خلال زيادة كفاءاتهم، ومهاراتهم وتحسينها، انطلاقاً من مبدأ أن الإدراك  
الصحيح والدقيق لسلوكيات العاملين يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تخدم مصالح  
العاملين والمنظمة في آنٍ معاً، ووضع الحلول المناسبة لتصويب سلوكيات الأفراد بالشكل الصحيح في  
كل مرة يتطلب الأمر ذلك النوع من التدخل (محمد، 2016).

لذلك فإن للسلوك التنظيمي أهمية بالغة في دورة حياة المنظمات والأفراد، فالتعرف على سلوكيات  
الأفراد، يؤدي إلى توفير كافة المتطلبات التي تجعل العامل سعيداً في عمله، ويزيد من ثقته بإدارته  
وبعدالتها التنظيمية، وولائه لها، ويسعى جاهداً في تنمية نفسه وتحسين أداءه ورفع مستوى جودة  
الخدمات التي يقدمها لأقصى درجة ممكنة.

### 3.2.2 عناصر السلوك التنظيمي

#### 1.3.2.2 العناصر المتعلقة بالأفراد

1- الإدراك: وهو منح معنى للمتغيرات المختلفة التي قد يواجهها الفرد في حياته، وذلك لأن الإدراك  
يرتبط بشكل مباشر بالسلوك، فالفرد بدوره يدرك الأشياء من ثم بعد ذلك يقوم بسلوكيات تتناسب  
مع مستوى إدراكه للأمور المحيطة به بحيث يمر الفرد في إدراكه للأمور في مرحلة الوعي وفهم  
المؤثرات الداخلية والخارجية، ومن ثم يقوم بتحويلها إلى أساليب تفسيرية، يقوم من خلالها بتحديد  
السلوك المناسب في الاستجابة لتلك المتغيرات.

كما يؤثر عدداً من العوامل على إدراك الفرد في السلوك الإداري كالنمطية وهي الطريقة التي يقوم  
الأفراد من خلالها بتكوين تصور شامل حول الآراء والانطباعات عن المحيطين به داخل المنظمة  
وخارجها، والهالة، بحيث يتأثر الأفراد بقائد المنظمة أو المدير المباشر له ويعتبره القدوة التي

يقيس عليها كافة سلوكياته وادائه ويتأثر به، كما يقوم الفرد بتحديد مدركاته من خلال البحث عن تلبية حاجاته ورغباته وتحقيق توقعاته، وكل ما تقدم فيما يتعلق بالإدراك يتحرك بفعل العاطفة الإنسانية التي تتحكم بقراراته وسلوكياته وهي ذات أهمية كبيرة في سلوكيات الأفراد (العديلي، 1993).

2- التعلم: وهي الخبرة التي يكتسبها الأفراد والجماعات والقادة، وأصحاب السلطة في اكتشاف كيفية اكتساب سلوكياتهم، وتنميتها وتطوير، أو إضعاف أنواع أو سلوكيات معينة (عبد القادر، 2015).

وقد وردت بعض النظريات المفسرة للتعلم كنظرية التعلم الشرطي التقليدي ورائد هذه النظرية هو "بافلوف" حيث ركز في تجاربه على المثير والاستجابة، ونصت هذه النظرية على أنه تتم الاستجابة بوجود مثير يؤثر على الفرد فبنظر بافلوف أن المثير الطبيعي يؤدي إلى استجابة طبيعية لا إرادية، أما المثير المحايد يؤدي إلى إحداث استجابة فقط لذلك فإن تعلم الأفراد واكتساب الخبرات وكيفية توجيه سلوكياتهم يساهم في إحداث استجابة طبيعية، أما إذا قامت إدارة المنظمة أو السلطة المسؤولة بتقديم مثير محايد كالمكافآت مثلاً فإن ذلك يؤدي إلى استجابة العاملين لتنفيذ مهامهم فقط (حريم، 1997).

3- الدافعية: وهي عبارة عن أحد الوسائل التي يمكن من خلالها التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع العاملين ودفعهم إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال اللجوء إلى عدد من الأساليب أهمها تنمية وتطوير أنفسهم، وتحسين جودة الخدمات التي يقدموها.

4- الشخصية: يساهم فهم السلطات القائمة في المنظمة أو القائد الإداري لشخصية العاملين لديه في زيادة قدرته على توجيه سلوكياتهم في كثير من المواقف توجيهاً صحيحاً آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين، وزادت كفاءته في اختيار الحوافز الأكثر تأثيراً على العاملين لديه،

انطلاقاً من مبدأ أن التحفيز هو أساس القيادة الإدارية ومحور العملية الإدارية. ومن النظريات المفسرة للشخصية نظرية التحليل النفسي والتي قام فرويد من خلالها بتقسيم شخصية الفرد إلى ثلاثة عناصر وهي هذا وهو الجانب اللاشعوري من الشخصية الإنسانية وهي الخصائص الموروثة لشخصية الفرد، والأنا وهي الذات التي تدل على الفردية في الشخصية الإنسانية والتي تتمثل فيها الأنانية وحب الذات، والأنا العليا وهو العنصر المثالي لدى الأفراد والمتمثلة في القيم الاجتماعية، والأخلاقية ويعمل رقيباً على الجانب اللاشعوري فيهبذه ويردعه من التماهي، وهناك العديد من النظريات التي درست موضوع الشخصية في السلوك التنظيمي كنظرية المجال، والسماوات التكوينية، والنظريات البيولوجية، ونظرية النضج (المغربي، 1993).

5- الاتجاهات النفسية للسلوك التنظيمي بالنسبة للفرد: وتتمثل في المعرفة والمعلومات: وهي كمية وحجم المعلومات التي يحصل عليها العاملين أو الأفراد والتي يمكن من خلالها أن يكتسب الخبرة وينمي ثقافته، ويشكل من خلالها ردود فعل إيجابية أو سلبية تجاه موضوع معين، والمشاعر يعتمد في ذلك على معرفته ومعتقداته في تكوين المشاعر الإيجابية أو السلبية تجاه بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وعلاقات الأفراد العاملين في المنظمة، الميل السلوكي والذي يساهم في تحديد شكل التنبيه للتعرف بطريقة ما حول الأشياء الموجود في البيئة المحيطة (عبد القادر، 2015).

### 2.3.2.2 عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالجماعات

1- جماعات العمل: من خلال جماعات العمل يمكن للإدارة التعرف على العوامل التي يعتمد عليها تشكيل الجماعات، ومظاهر التماسك الاجتماعي وعلاقتها بسلوك العاملين، واكتشاف الأسس التي تبني عليها الجماعات بما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (عبد الوهاب، 1996).

2- القيادة: يساعد دراسة السلوك التنظيمي للجماعات في اختيار نمط القيادة المناسب في إدارة المنظمة والذي بدوره تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين والمتغيرات التي تحدد السلوكيات وأشكال القيادة المناسبة ومن النظريات المفسرة للقيادة في السلوك التنظيمي النظرية الروحانية، تنص هذه النظرية على أنه يتوجب على الإنسان أن يكتسب معرفة الأسلوب الذي يمكن من خلاله تجاوز المعروف والمتعارف عليه بين أفراد المجتمع من أجل "بلوغ القدرة على السمو إلى مستوى روحاني" إضافة إلى أنه يتوجب على الفرد أن يكتسب معرفة كيفية التحكم بهذا المستوى الروحاني والتعرف عليه من حيث تطوره والسمو به (الشرقاوي، 2012).

3- الاتصال: يساعد الاتصال المسؤولين والقادة الإداريين والعاملين في التعرف على كيفية التواصل داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة كالاستماع والمقابلات الشخصية والجماعية (عبد القادر، 2015)

ترى الباحثة أن دراسة سلوك الأفراد والجماعات يتطلب من الإدارة في المنظمة التعرف على كافة الجوانب المرتبطة بشخصية الأفراد والجماعات التي تساهم في تشكيل تصور كامل وواقعي يمكنها من اتباع نمط القيادة المناسبة في إدارة المنظمة والتعامل مع الأفراد، ومراعاة الفروق الفردية، وتلبية احتياجات العاملين التي تعتبر من الدوافع المشجعة على بذل العاملين في المنظمات جهوداً أكبر في تنمية قدراتهم وتطوير أنفسهم، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

فالسلوك التنظيمي يعتمد في دراسة سلوكيات الأفراد والجماعات على عدد من العناصر المرتبطة بالأفراد العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات، تسهل عمليات التخطيط وصياغة الأهداف ووضع البرامج والأنظمة والقوانين والناظمة لعملهم داخل المؤسسة، والساعية لتحقيق أهداف المنظمة.

وللتعرف أكثر على السلوك التنظيمي والطريقة التي يمكن من خلالها اكتشاف أسباب سلوكيات الأفراد لابد من التعرف على أبعاد السلوك التنظيمي التي تسهل على الإدارات والسلطات النازمة للعمل داخل المنظمات اتخاذ الاجراءات الملائمة.

## 4.2.2 أبعاد السلوك التنظيمي

هناك العديد من الابعاد للسلوك التنظيمي، وقد لجأ البعض الى تقسيم هذه الابعاد تبعاً لأثارها النفسية والاجتماعية، فقد قسمها (عنصر، و ليتيم، 2014) إلى قسمين: أبعاد نفسية للسلوك التنظيمي، وأخرى اجتماعية:

### 1.4.2.2 الابعاد النفسية

1. التعلم: اقترن التعلم وفق علماء النفس بالتغير في السلوك ويستخدمون الواحد للدلالة على الآخر، وذلك انطلاقاً من مبدأ أن التعلم يقود إلى تغيير السلوك، فالسلوك ما هو إلا مجموعة من الخبرات التي اكتسبها الفرد عن طريق التعلم بمختلف أشكاله بحيث يرافقه هذا السلوك حتى يتم استبداله بسلوك آخر أكثر تأثيراً وفاعلية، وقد يكون السلوك الجديد المكتسب سلوكاً سلبياً، ويطلق على هذا النوع من التعلم بالتكيف التقليدي أو الفعّال، فالتكيف التقليدي يقترن بدرجة الاستجابة للمؤثر قبل التدريب وبعد التدريب، أما التكيف الفعّال فيتكون نتيجة سلوك تعلمه الفرد ويفسر كثيراً من السلوك التنظيمي، وذلك لأن الفرد يتعلم نتيجة التعزيز أو التشجيع لسلوك قام به.

2. الإدراك : وهو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، فالسلوك يتوقف على قدرة الفرد الجسمية والذهنية ودرجة المهارة والاتجاهات والقيمية والدينية، ومما لا شك فيه أن هناك تباين وتمايز واختلاف بين الأفراد في مستويات فهمهم للواقع والظروف التي يتعاملون معها، فالسلوك الذي يمارسه الأفراد بغض

النظر عن نوعه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، مما يؤدي إلى تشكيل معاني وفهم معين لما تواجهه حواسهم حول تلك المثيرات، فالإدراك يستفيد منه المدراء الإداريين، والعاملين على حد سواء من خلال تعرفهم على طريقة تفسير وتصور وفهم الآخرين وما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

3. الدافعية: تعتبر الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة، وهذه بدورها تتسبب في حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، وحالة التوتر والقلق تدفع الفرد وتثيره وتنشطه للإقدام على سلوك معين للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا وقف عائقاً أمام تحقيق ذلك يشعر الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ويتسبب في رد فعل معين (حريم، 1997).

4. الشخصية: تعد الشخصية أحد المقاييس التي يمكن من خلالها التعرف على السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، بحيث يساعد ذلك المسؤولين في المنظمة والسلطات الإدارية على فهم كيفية تأثير الخصائص الشخصية على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو مهم بالنسبة للمدراء حتى يتمكنوا من توجيه العاملين للوجهة الصحيحة في تنفيذ أعمال المنظمة الموكلة إليهم.

5. القدرات: هي عبارة عن عامل مركب من عدد من المتغيرات يختلف ويتباين أثرها على سلوك العاملين وفقاً لتباين طبيعة السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له، حيث أن التعرف على قدرات العاملين داخل المنظمة يساعد القادة وأصحاب السلطة الإدارية في تصنيف قدرات العاملين وعلاقتهم

بأداء الأعمال المختلفة، والسبل التي يمكن من خلالها استخدام هذه القدرات في تصميم واختيار العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة تتناسب وقدراتهم العقلية والجسدية.

6. الاتجاه: هي عبارة عن أفكار ومفاهيم ذات أبعاد متعددة نتيجة تفاعل عدة عوامل مع بعضها البعض في آن معاً، ويتكون الاتجاه من الجزء العاطفي، والإدراكي، والسلوكي لدى الأفراد، لذلك عادة ما يتم التعامل مع الاتجاهات على أنها وحدة أو صفة مكونة من المشاعر والأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها البعض (المغربي، 1993).

#### 2.4.2.2 الأبعاد الاجتماعية للسلوك التنظيمي

قسمت الأبعاد الاجتماعية للسلوك التنظيمي حسب ما أوردها (عنصر، و ليتيم، 2014) كالآتي:

1. الجماعات: جماعات العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في علاقات قائمة على مبدأ التداخل والتفاعل بين بعضهم البعض، ويلاحظها الآخرون بشكل مباشر. وتعتبر مقياس يتم من خلالها التعرف على السلوك التنظيمي للعاملين بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي يعملون فيها، حيث يتم التعرف على "تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل"، ولذلك لابد للمدير أن تكون دراسة جماعات العمل على سلم أولويات التي يصوغها للمنظمة، ذلك انه من خلالها يمكن تحقيق اهداف المنظمة.

2. الاتصال: الاتصال هو عبارة عن "عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، ويتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلف الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم". (القاضي، 2006، ص 301)

وعرف الاتصال بأنه: "عملية نقل فكرة معينة، أو معنى محدد في ذهن فرد ما إلى ذهن فرد آخر أو أفراد آخرين، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة من الجانبين". (عياضه والفضل، 2006، ص24)

3. القيم: تعد القيم من العوامل الهامة التي لا يمكن تجاهلها عند قيام الإدارة التنظيمية، أو السلطات الإدارية في تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، وذلك لأن مجموعة القيم لدى الأفراد ترتبط بالاتجاهات، انطلاقاً من مبدأ أن القيم تعتبر وسيلة لتنظيم الاتجاهات، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، ويمكن القول إن القيم هي المعتقدات التي يؤمن أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي التي تقوم بتحديد سلوك الفرد المقبول وتدفعه إلى التمييز بين الصواب والخطأ.

4. البيئة والثقافة التنظيمية: إن مفهوم البيئة يرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية والتي تتكون من بيئة ثقافية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الأفراد، واما بالنسبة للثقافة التنظيمية فهي عبارة عن المعتقدات والتوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وهي الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوك الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، وتنشأ الثقافة التنظيمية نتيجة مزج القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في التأثير على سلوك الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية فيها.

كما قام العديد من العلماء والباحثين بإيراد العديد من التقسيمات لأبعاد السلوك التنظيمي وذلك تبعا لزاوية النظر الخاصة بهم، فرأى (عبد القادر، 2015) و (محمد، 2016) أن أبعاد السلوك التنظيمي تتمثل في:

- 1- المنظمة: تستطيع المنظمة من خلال التعرف على السلوك التنظيمي للعاملين من فهم وتفسير سلوك العاملين وممارساتهم ومبادراتهم وردود افعالهم، كما يمكنها من إدراك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف عن طريق التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، بالإضافة إلى انه يمكنها ذلك من وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.
- 2- الأفراد: يساهم معرفة الأفراد وطريقة سلوكياتهم في استغلال فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال او التعرض لمستوى غير مناسب من الضغوط او عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.
- 3- البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل أكثر دقة وشمولاً مما يساهم ذلك في دعم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وتساهم في تلافي الآثار السلبية بغض النظر إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة، وتعمل أيضاً على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين عن طريق تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة، والإمام بأصول إقامة الحجج وسبل استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

في المقابل أكد (مسعد، 2016) على ان أبعاد السلوك التنظيمي تتمثل في البعد الفني وترتبط بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة، والبعد المفاهيمي والذي يرتبط بمعرفة المدراء بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية، وأخيراً البعد الإنساني والذي يتعلق بمعرفة المدراء طرق التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة الطرفين.

وتعزو الباحثة هذا الخليط من التقسيمات حول ابعاد السلوك التنظيمي الى الخلفيات العلمية لوضعها، ما بين علم النفس والاجتماع والادارة والاقتصاد، كما لاحظت ان كافة هذه الأبعاد تتمحور حول المؤثرات على سلوك الافراد والجماعات في المنظمات.

وبناء على ما تقدم، فقد اختارت الباحثة الابعاد (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات نحو العمل) كأبعاد للسلوك التنظيمي كأبعاد مشتركة وأكثر وضوحاً في مجتمع البحث.

## 5.2.2 النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تم اتباعها لتفسير السلوك الفردي والسلوك التنظيمي، ولاهمية العلاقة بين سلوك الفرد وأثره على سلوك الجماعة، نورد بعض هذه النظريات ، كما أوردها (حريم، 1997) :

### 1.5.2.2 نظرية التحليل النفسي

رائد هذه النظرية " سيجموند فرويد" وهو اول من صاغ نظرية لتحليل السلوك التنظيمي، وكانت المناورة التي اهتدى من خلالها سائر العلماء والباحثين في صياغة نظريات ونشر دراسات حول موضوع السلوك التنظيمي، نصت نظرية التحليل النفسي على أنه يوجد بشكل دائم صراع بين الأنا والذات الدنيا التي تمثل الجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل)، أما الجانب الثالث وهو الأنا العليا يسعى إلى إحداث التوازن بين الجانب الأول والثاني، ويعتبر حجر الأساس والمحرك الرئيسي للصراعات المختلفة للشخصية. وتستفيد المنظمة أو الإدارات من هذه النظرية في التعرف

على أسباب هذا الصراع وتحويله لنقاط تعزيز ودوافع لتحسين إنتاجية وكفاءة العاملين في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين للمنظمة.

### 2.5.2.2 النظرية النفسية الاجتماعية

أكدت هذه النظرية على ضرورة التركيز على التعلم والتجربة والنجاح في تطوير الشخصية، وعلى دور الثقافة والعلاقات الاجتماعية في هذا المجال، ولم تفعل دور العوامل الوراثية. ومن هنا قد تستغل المنظمات هذه النظرية في منح العاملين فرصة من حرية التعبير واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتي بدورها تساهم في تنمية قدرة الأفراد على الإبداع، والابتكار، والتطوير.

### 3.5.2.2 نظرية السمات

يرى صاحب هذه النظرية أن هناك هدفاً خلف سلوك الأفراد، ولعوامل الدافعية تأثير كبير في السلوك، وتطغى على السلوك المحددات الشعورية الواعية، وتتطلق هذه النظرية أيضاً من فكرة مفادها أن الإنسان هو من قام بصنع الحاضر أكثر من الماضي، وأكدت على أهمية العوامل الوراثية والبيئية والاجتماعية وأهمية التعليم في تطوير شخصية الإنسان طيلة حياته، كما أكدت نظرية السمات على الدور الكبير الذي تلعبه العائلة والمنظمات الأخرى في تكوين شخصية الفرد وتمييزها. وترى الباحثة أن هناك توافق بين النظرية النفسية الاجتماعية ونظرية السمات في اعتمادها على قدرة الإنسان على التقدم والتطور والإبداع، إذ تكمل كل منها الأخرى مما ينعكس بالتالي على إنتاجية المنظمة وتقوية مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.

#### 4.5.2.2 نظريات الدافعية (حريم، 1997):

تمثلت نظريات الدافعية في: نظرية المحتوى أو المضمون: والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثمر حماسه ونشاطه، أي تبحث في الأسباب التي تخلق الدافعية لتحقيق الأهداف والطموحات لدى الأفراد.

#### 5.5.2.2 النظريات المعرفية

ينطوي تحت هذه النظريات كل من نظرتي X و Y ورائد هذه النظرية هو " دوجلاس ماكجروجر " وقد ركز في نظريته الأولى X على أن الطبيعة البشرية لا تقوم بإنجاز أعمالها إلى من خلال خضوعها للرقابة من قبل الجهات الإدارية الأخرى، فبعض الأفراد يتصرف بكره العمل ويقوم بتنفيذ أعماله الموكلة إليه بعد جهد جهيد وشاق، وبعضهم الآخر الذين ينتمون لهذه النظرية لا ينفذون أعمالهم الموكلة إليهم إلا بعد إجبارهم على تنفيذها قسراً.

أما نظرية Y فهي تستهدف الأفراد المتفائلين والطموحين والذين يعتبرون العمل عبارة عن جهد عضلي وذهنى وهو شيء طبيعي في حياة الفرد، وأنه ليس التهديد أو العقاب أو حتى الرقابة الخارجية هي الوسائل المثلى لتكريس الجهود الإنسانية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتميز الفئات التي تنطبق عليهم هذه النظرية بأنهم يقبلون بالمسؤولية التي تلقى على عاتقهم ويبحثون عنها، ويتميزون أيضاً بقدراتهم العالية على الابتكار والإبداع، وإيجاد الحلول بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن للمشاكل التي قد تتعرض المنظمة أو أعمالهم الذين يقومون بتنفيذها (المغربي، 1993).

#### 6.5.2.2 نظرية ماسلو للحاجات

قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، والاجتماعية، الاحترام وتقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، ويرى ماسلو من خلال هذا التقسيم بأن الأفراد بطبيعتهم يمتلكون حاجات متجددة فلا يعتبر إشباع حاجة من الحاجات التي ذكرها ماسلو تكفي ويقف عندها طموح الإنسان بل

تظهر لديه بشكل غريزي ولا شعورياً حاجات جديدة تتطلب الإشباع، فحاجات الإنسان متغيرة ومتجددة باستمرار ولا تقف عند حد معين، ولا يمكن قياسها (عبد الوهاب).

#### 7.5.2.2 نظرية حاجة الإنجاز

رائد هذه النظرية هو "ديفيد ماكلياند" في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد طور ماكلياند وزملاؤه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة الظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال، ولقد توصل ماكلياند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي الحاجة إلى الإنجاز، والانتماء، والحاجة للقوة (حريم، 1997).

#### 8.5.2.2 نظرية ذات العاملين

صاحب هذه النظرية هو "فريدريك هيرزبرغ" تعتمد نظريته على دراسة إشباع حاجات الأفراد، وقد نصت نظرية ذات العاملين على العوامل المرضية في العمل والتي تتعلق بمضمون العمل وقد أطلق عليها اسم الدوافع، أما العوامل غير المرضية فهي ترتبط بالبيئة والظروف وهي عوامل وقائية. حيث ساهمت هذه النظرية في توجيه انتباه المدراء إلى عوامل غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين إلى العمل (حريم، 1997).

#### 9.5.2.2 نظرية الدرفير

جاءت نظرية الدرفير كامتداد وتحسين على نظرية ماسلو وهرزبرغ، واختصر حاجات الأفراد التي تتطلب الإشباع إلى الحاجة إلى الوجود: وهي الحاجات التي تضمن بقاء الإنسان على قيد الحياة وبصحة جيدة كالغذاء، والماء، والأجور، وظروف العمل. أما حاجات الارتباط: فإن الأفراد يقومون بإشباع هذه الحاجات من خلال علاقاتهم الاجتماعية والتبادلية مع بعضهم البعض، وأخيراً حاجات



المشاكل الإنسانية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة، وحتى يتميز القائد بالكفاءة فلا بد من أن تتوفر فيه القدرة على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب مع الظروف التي يعمل فيها، والقدرة على تحديد الأهداف التي يجب أن يعمل اتباعه على إنجازها، والقدرة على تفسير أهداف وسياسات المشروع لاتباعه حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بينهما، والقدرة على إغلاق الهوة بين أهداف المشروع وأهداف العامل الشخصي، القدرة على التغيير والتكيف مع تغيير الموقف واستعمال الأساليب القيادية المناسبة، وبمعنى آخر أن يتصف القائد بالمرونة والقدرة على التكيف حسب الظروف (حريم، 1997).

وترى الباحثة بأن النظريات التي فسرت السلوك التنظيمي تطرقت إلى فهم سلوك الأفراد وصياغة الخطط المناسبة واختيار نمط القيادة الذي يتفق وسلوكيات الأفراد، والذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، والإدارة في آنٍ معاً، وبالتالي يساهم ذلك في زيادة قوتها التنافسية، وتحسين إنتاجيتها، وزيادة رضا العاملين عن المنظمة، واتباع نوع الحوافز المناسب لتحقيق ذلك، وقد اتفقت معظم الفرضيات على أن سلوك الأفراد هو حجر الأساس والقوة المحركة لتحقيق كل ما سبق.

بناء على ما تقدم ترى الباحثة أن أهداف السلوك التنظيمي تكمن في التعرف على الأسباب التي دفعت الأفراد إلى اتباع سلوك معين تجاه موقف أو رأي أو اتجاه ما داخل المنظمة، بالإضافة إلى توقع السلوك الذي قد يتبعه العاملون أو الأفراد كردة فعل على موقف معين نتيجة تأثير خارجي أو داخلي، والذي يمكن التوصل إليه من خلال التعرف على الأسباب التي دفعت الأفراد إلى انتهاج سلوكيات محددة، وبالتالي تمكين المنظمة أو الجهات المختصة داخلها من دراسة السلوك الإنساني واتخاذ الإجراءات العلاجية والتقييمية المناسبة عن طريق التأثير في المسببات السلوكية، بهدف منعها من التأثير على مستوى أداء العاملين أو على جودة الخدمات التي تقدمها.

وقد اختارت الباحثة في دراستها هذه أبعاد السلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد، وذلك سعياً منها لتوجيه

الانظار نحوها وخاصة أبعاد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات)

وعليه تعرف الباحثة السلوك التنظيمي إجرائياً على انه " جملة الأفعال والأقوال والتصرفات الشخصية

والجماعية التي تصدر عن موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويمكن التعرف عليها من خلال

مدى الإدراك والتعلم لدى العاملين، الدافعية للعمل، الاتجاهات نحو العمل ". .

وتعرف أبعاد السلوك التنظيمي إجرائياً كالآتي:

**الإدراك:** هو مستوى فهم العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للواقع والظروف التي يتعاملون

معها في الوزارة، بما في ذلك الانظمة والقوانين والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات واهداف الوزارة التي

تسعى لتحقيقها، وغيرها من متطلبات العمل، والتي من شأنها التأثير على سلوكهم التنظيمي.

**التعلم :** وهو حجم الخبرات التي اكتسبها موظفو وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عبر مسيرتهم العملية

وبكافة الأشكال بما فيها ممارسة العمل والتدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع مكونات

البيئتان الداخلية والخارجية للوزارة.

**الدافعية :** القوة والمحفزات الداخلية لدى موظفو وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي تثير حماسهم

نحو انجاز المهام المنوطة بهم .

**الاتجاهات :** وهي المواقف من الوظائف التي يشغلها العاملون في وزارة التربية والتعليم ، أو الظروف

المحيطة بها.

## 3.2 القطاع العام

### 1.3.2 ماهية القطاع العام

ظهر مفهوم القطاع العام مع ظهور الدولة الحديثة، وهو يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، ومن المعروف أنّ الدولة هي رب العمل الأكبر إذا ما قورنت بمؤسسات وشركات القطاع الخاص. ويشمل القطاع العام الوزارات والإدارات العامة التابعة مباشرة لها، والمؤسسات الحكومية غير الوزارية ومؤسسات الحكم المحلي، البلديات وهي تتمتع ببعض الاستقلالية ولها أنظمة وقوانين خاصة ومرتبطة بالسياسات العامة واستراتيجية الوزارة المختصة كما يشمل القطاع العام الأسلاك العسكرية من جيش وقوى أمن، الأسلاك التربوية من أساتذة ومعلمين، وأسلاك دبلوماسية وغيرها... وكل منها يتمتع بملاك خاص به، له أحكامه وقواعده المختلفة. ويختلف حجم القطاع العام بين دولة وأخرى، فبعضها يميل إلى توسيع هذه الدائرة لتشمل كل القطاعات، ومنها الأنظمة الشيوعية الشمولية التي تضع الدولة فيها يدها على كل القطاعات فتديرها بنفسها انطلاقاً من ملكيتها لها.

( ما - هو - القطاع - العام - 2014 <https://www.alaraby.co.uk> )

والقطاع العام مصطلح يستخدم للإشارة إلى "الوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها للمواطنين مقابل رسم محدد، وذلك بغض النظر عن شكل ملكية الدولة أو الحالة التنظيمية للوحدات الاقتصادية سواءً اتخذت شكل المصالح الحكومية أو الهيئات أو المؤسسات أو الشركات العامة (عبد الله والعيسوي، 1990)

ولا يختلف القطاع العام الفلسطيني في تركيبته عن المفهوم المذكور، حيث ان الدولة ممثلة في مجلس الوزراء هي المسؤولة ماليا وإداريا عن تسيير أمور الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية الخاضعة إداريا لقانون الخدمة المدنية وماليا لوزارة المالية الفلسطينية، كما ان هناك العديد من

الاجسام التابعة لمعظم الوزارات منها مثلا ( البلديات التابعة لوزارة الحم المحلي ، صندوق التشغيل التابع لوزارة العمل) حيث تتمتع هذه الاجسام بأنظمة وقوانين ولوائح داخلية تحكم اعمالها ولها استقلالية مالية وتتبع القطاع العام كونها مرتبطة استراتيجيا بالوزارات المشرفة عليها. كما ان هناك الهيئات التابعة للقطاع العام والتي تتمتع بعلاقة مباشرة مع مجلس الوزراء ومنها هيئة التقاعد المدني والعسكري، سلطة النقد الفلسطينية، هيئة سوق رأس المال ..الخ، وتتمتع باستقلال مالي واداري.

### 2.3.2 هدف القطاع العام

إن أحد اهم الاهداف الرئيسية للقطاع العام هي المساهمة في التنمية الإقتصادية للبلاد ، حيث تأتي هذه التنمية عبر المساهمة في إنشاء المشاريع التنموية ، بدءا من المشاريع الخاصة بتطوير البنية التحتية وانتهاءا بالمشاريع المدرة للدخل، وبما يمكن الدولة من توفير الغذاء والأمن والخدمات الصحية والتعليمية والتوظيف والحماية الاجتماعية والرفاه الاجتماعي لمواطنيها، وما يشمله هذا من دعم وتعزيز الشراكات مع كافة الجهات في الدولة، بما فيها القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، الامر الذي يستدعي التوظيف الامثل للموارد الطبيعية والمالية والبشرية، ووضع الاستراتيجيات الوطنية في اطار التنمية المستهدفة.

وترى الباحثة أن الاستثمار في الكادر البشري على الصعيد الفلسطيني ما زال يخطو خطواته الاولى، الامر الذي يؤشر الى غياب الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين وبالتالي الانعكاس على سلوك الافراد الشخصي والتنظيمي في مؤسسات القطاع العام. وهذا ما عزز لديها الرغبة في إجراء دراستها.

### 3.3.2 وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، وتتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاع التعليم العام. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

وهي مسؤولة عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 50 ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة، ووضع المناهج الدراسية والخطط التطويرية الشاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد. كما انها مسؤولة عن تدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة.

بالاطلاع على هيكلها التنظيمي، تبين ان الوزارة إضافة الى الوزير والوكيل والوكلاء المساعدون، تمتلك الادارات العامة كما هو موضح ادناه. مما يشير الى هيكل تنظيمي كبير الحجم ومتعدد الاتجاهات.



شكل رقم (1.2) : الادارات العامة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

المصدر (الموقع الالكتروني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2020)

## 4.2 الدراسات السابقة

### 1.4.2 الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي

دراسة (حراث، 2017)، بعنوان: "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة كأدوات للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة سيكما، وقد اشتملت عينة الدراسة على (70) من الإداريين والفنيين والعمال لمؤسسة سيكما، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي، وتبين وجود دور هام تلعبه حلقات الجودة وفريق العمل في تحسين جودة المنتجات والأداء وذلك من خلال جلسات العصف الذهني وتقديم الأفكار الابتكارية، ووجود اهتمام بالمناخ التنظيمي وحرص من الشركة على تحسين الأداء والابتكار من أجل عطاء أفضل.

دراسة (عزيز، 2017)، بعنوان: "دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي في عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين في مديرية تربية ميسان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (72) موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع، بالإضافة إلى وجود دعم وتشجيع لطرح الأفكار المبدعة والجديدة ودعم مبدأ المشاركة في المعلومات وصنع القرارات وحل المشكلات والعمل على أساس جماعي في المنظمة.

دراسة (مكي، 2016)، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة في

السودان، واشتملت عينة الدراسة على عدد (20) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة التخطيط في مركز الوزارة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب ومشجع يؤدي إلى الرضا للعاملين واستقرارهم في العمل، إلى جانب شعور العاملين بعدم اهتمام الإدارة بتقديم حوافز العمل المناسبة وخصوصاً المادية منها كالرواتب التي ينبغي أن تتناسب مع مستوى المعيشة.

#### دراسة (سادات، 2016)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق بجامعة عاشور البالغ عددهم (85) أستاذاً، وقد اشتملت عينة الدراسة على (53) أستاذاً، وتم استخدام الملاحظة والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معظم الأساتذة غير راضين عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة، كما لوحظ وجود بعض عدم التوافق وغياب الرضا العام عند الأساتذة، وأن ضعف الاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي إلى عدم رضاهم حيث أن هذا يؤدي إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة في التنظيم.

#### دراسة (الجوري، 2015)، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية، واشتملت عينة الدراسة على (50) موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، كما تبين وجود تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

دراسة (الأسدي، 2015)، بعنوان: "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، من وجهة نظر القائمين على المستشفيات الخاصة البالغ عددهم 900 موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في مستشفى المواساة الخيري هو الأفضل، نتيجة توفر قسم للتدريب في المستشفى، على الرغم من تفوق مستشفى الأندلي من حيث توفر بعد القيادة والهيكل التنظيمي لديها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الصحية وأبعاد المناخ التنظيمي كافة في المستشفيات محل الدراسة.

دراسة (علي، 2015)، بعنوان: " أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من كليات الدراسات التجارية، واشتملت عينة الدراسة على (79) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التوصل إلى غياب الأمان الوظيفي خاصة من جانب الترقية المرتبط أساساً بالشهادة التي يحملها الاساتذة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة لا يوافقون على أن القرارات يتم من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية، كما أظهرت الدراسة إلى تراجع مستوى ميول الأساتذة للمبادرات والمساهمات في ميدان العمل.

دراسة (الأمين، 2015)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك المصعب، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (126) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي تعود لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

دراسة (عميروش، 2014)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بالتفكير الابتكاري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين، واشتملت عينة الدراسة على (60) موظفاً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي ومستوى مهارات القيادة الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث أن عناصر التفكير الإبداعي.

دراسة (الشنطي، 2006) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها

(3363) موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على (620) موظفاً من إجمالي عدد الموظفين الكلي، وتوصلت الدراسة إلى أن توجهات أفراد العينة المبحوثة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وتبين وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار .

### دراسة (الشيخ، 2016)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي وأبعاده المختارة ( الأسلوب الاداري، الصراع والغموض، المكافأة، القيم التنظيمية، نمط الاتصال) على اداء الموظفين في وكالة الغوث، وقد تم اجراء الدراسة على مجتمع البحث المكون من 1886 مفردة ، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية ، والمنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لدراسته، وكان من اهم النتائج : ان هناك توجه ايجابي نسبيا نحو المناخ التنظيمي وأبعاده ، وان ممارسة الادارة للاسلوب التشاركي جاءت متوسطة، وان البرامج التدريبية لا ترتبط باحتياجات الموظفين، وان المدراء لا يحرصون على تنمية مهارات المرؤوسين وتطوير قدراتهم، وان هناك صراع وغموض بدرجة متوسطة، ودرجة منخفضة لاهتمام الادارة بالمكافآت للموظفين، وان هناك موافقة بدرجة متوسطة على القيم التنظيمية، كما حصل نمط الاتصال وأداء الموظفين على درجة موافقة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة ايلاء ادارة الوكالة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي، وتشجيع الاسلوب التشاركي في الادارة، تحليل البرامج التدريبية وفق اسس علمية، تحقيق العدالة والشفافية في الترقيات والمكافآت، وتعزيز القيم التنظيمية .

## 2.4.2 الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلوك التنظيمي:

دراسة (الحسن، والعتوب، 2018)، بعنوان: "محددات السلوك التنظيمي ودورها في أداء العاملين". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المحددات الشخصية للسلوك التنظيمي على الاداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتم استخدام أكثر من منهج لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم استخدام المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني، واشتملت عينة الدراسة على (85) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأحد أدوات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اهتمام البنك بعملية التدريب ساعد على زيادة قدرات التعليم لدى العاملين لديه، وأن العاملين في البنك يعملون بتكامل مع بعضهم البعض أي ضمن جماعات أو فرق عمل لتحقيق أهداف البنك.

دراسة (مسعد، 2016)، بعنوان: "إدارة السلوك التنظيمي وتقويم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني بولاية الخرطوم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوسيلة التي يمكن من خلالها الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة علمية في تطوير الإدارة ورفع مستوى الأداء والكشف عن أسباب ومعوقات الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الهندسية المختلفة بالوزارة، وتم استخدام الاستبانة كأحد أدوات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم منح الفرصة للتجديد والابتكار من خلال الأداء الوظيفي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا بين العاملين، كما أن نظام الحوافز وأهمها الترقيات غير مرضي بالنسبة للعاملين، وعد منح العاملين حرية التعبير في الوظيفة، كما أن ظروف العمل والبيئة المادية وأسلوب الإشراف أو القيادة غير مناسبين، وغير مرضي بالنسبة للعاملين.

دراسة (عبد القادر، 2016)، بعنوان: "دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار والبالغ عددهم (45) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على 38 فرداً، وتم استخدام الاستبانة كمقياس لدراسة السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ان البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، والمتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها، ويدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، حيث يساهم في تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل، فعناصر البرنامج التكويني له علاقة وطيدة بتحسين مستوى سلوك العاملين إما بشكل سلبي أو إيجابي.

دراسة (بلل، 2015)، بعنوان: " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مصارف تجارية في السودان، شملت عينة الدراسة على (190) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف، ووجود أثراً سلبية لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف، كما اظهرت النتائج وجود فعالية جيدة للأداء بالمصارف تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.

## EFFECT OF ORGANIZATION CLIMATE ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR"

وقد أجريت على شركات الاتصالات في حيدر اباد في الباكستان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واداة المقابلات التلفونية ، على عينة من (200) من موظفي الاتصالات، شرحت هذه الدراسة وتحديد سلوك القيادة الأنسب لتحفيز السلوك المبتكر للموظف، تم العثور على السلوك الموجه نحو الهدف مثل توفير التدريب والمشورة ، وفرص لتنمية المهارات ، والسماح بمسؤولية كبيرة وتقدير في أنشطة العمل وإظهار التعاطف لتكون الأكثر أهمية لتحفيز السلوك المبتكر للموظفين، وتبين أن هذه الأنواع من السلوك تتوافق مع أسلوب القيادة التحويلي والتشاركي. ووضحت النتائج وجود علاقة جيدة بين القائد والموظف تعد أمر حاسم وضروري لتعزيز هذا النوع من السلوك، بجانب منح الحرية للموظف الذي يعد العامل الرئيسي في تحفيز الإبداع لدى الموظفين تمت الاستفادة من نسخة معدلة من تصنيف سلوك القيادة، وتم تحديد نوع السلوك الموجود، وقد أثر سلوك القيادة المعدل على سلوك الموظفين وحفزهم على أن يكونوا أكثر ابتكارًا في التفكير.

دراسة (Patterson and Warr, 2004) بعنوان "

## "Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level"

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للشركة والانتاجية وذلك من خلال المتغير الوسيط ( الرضى الوظيفي) وقد أجريت على 42 شركة تصنيع في بريطانيا واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة ، وقد وزع بواسطة الايميل على عينة من 4503 موظف ، حيث اظهرت النتائج ان الانتاجية مرتبطة بثمانية ابعاد من ابعاد المناخ (مثل تنمية المهارات والاهتمام برفاه الموظفين) وأيضًا متوسط

الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك ، أظهر تحليل شامل أن إنتاجية الشركة كانت مرتبطة بقوة أكثر بجوانب المناخ التي كانت تحمل معدلات رضا أكبر. أما التوقع الثاني ، فهو أن تصورات المديرين بشأن المناخ ستكون مرتبطة بشكل أوثق بإنتاجية الشركة أكثر من تصورات غير المديرين. ومع ذلك ، فإن تقييمات المديرين لمعظم جوانب مناخ شركاتهم كانت أكثر إيجابية بكثير من تقييمات غير المديرين.

### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

ترى الباحثة ان كافة الدراسات التي تعالج موضوع المناخ التنظيمي تركزت على الربط بين ابعاده مع بعد واحد من أبعاد السلوك التنظيمي او البيئة الداخلية للمنظمات، وقد لاحظت أيضا ان النتائج فيما يتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي كمتغير مستقل مع المتغيرات التابعة، اوضحت ان هذه العلاقة ايجابية وطرديّة ، بمعنى ان التحسن في المناخ التنظيمي يتبعه تحسن على المتغيرات التابعة وبنسب متفاوتة، مما يجعلها تتوقع بأن علاقة المناخ التنظيمي بأبعاده التي اختارتها ضمن هذه الدراسة سيكون لها الاثر الايجابي الطردي على السلوك التنظيمي بأبعاده المختارة لأغراض إجراء هذه الدراسة .

فيما يتعلق بالدراسات المعروضة حول السلوك التنظيمي، فقد بينت هذه الدراسات الاثر الهام للسلوك التنظيمي على انتاجية المؤسسات ، واثر البرامج التدريبية على تعديل السلوك التنظيمي ، كما بينت الاثر الايجابي للسلوك التنظيمي الجيد على الاداء الوظيفي ، وقد بينت دراسة الشنطي حول اثر المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية على اداء الموارد البشرية ، ان هناك أثر ايجابي بمناخ التنظيمي على اداء هذه الموارد ، كما اظهرت خلافا في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ، وهذا ما حاولت الباحثة الاشارة اليه في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، واحتمال احتوائه على اثر سلبي على السلوك التنظيمي. والتالية هي مقارنة بين هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

#### 4.4.2 أوجه الاتفاق:

- من حيث الأداة: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أدواتها، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة (الأسدي، 2015)، ودراسة (عزيز، 2017).
- من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي حيث أن جميع الدراسات السابقة قامت باستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة باستثناء دراسة (الأسدي، 2015) التي استخدمت المنهج الاستنتاجي ودراسة (الحسن، والعتيب، 2018) التي قامت باستخدام أكثر من منهج لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم استخدام المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة.

#### 5.4.2 أوجه الاختلاف:

- من حيث الهدف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي من خلال عدة ابعاد وعلاقته بالسلوك التنظيمي من خلال عدة ابعاد الامر الذي لم نلاحظه في الدراسات السابقة.
- من حيث مجتمع وعينة ومكان وزمان الدراسة، من الواضح ان الدراسة الحالية ستكون الاحدث من بين الدراسات المشمولة فيها، إضافة الى انها مختلفة عن سابقتها في المكان ومجتمع البحث وعينته.

#### 6.4.2 بماذا استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

لا شك ان الدراسات السابقة رفدت هذه الدراسة بمادة غنية حول طبيعة العلاقة الايجابية حول المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي - وان كانت عبر ابعاد متعددة -، كما استفادت الباحثة من خلال

الإطلاع على المناهج المتبعة وادوات تلك الدراسات والمحاوّر التي اشتملت عليها تلك الادوات، هذا إضافة الى تعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال الاستفادة من الأطر النظرية لتلك الدراسات. أما ما سيميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات فهو تفردّها بالربط بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي من خلال أبعادهما كمتغيرات مستقلة وتابعة، إضافة الى سعيها لفحص أثر المتغيرات الديمغرافية على اجابات المبحوثين، كما ان هذه الدراسة تأتي في وقت تتسم به البيئة الخارجية باضطراب في السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الامر الذي يمكن ان يظهر أثره على هامش اجراء هذه الدراسة.

## الفصل الثالث:

### 3. المنهجية والإجراءات

#### 1.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، ويعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية عن ظاهرة أو موضوع محدد، وفي فترات زمنية محددة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية ودون تحيز، وبما يتناغم مع المعطيات الفعلية حول الظاهرة. لذا فقد ارتأت الباحثة أنه المنهج الأنسب لإجراء الدراسة والاكثر ضمانة لدقة وموضوعية نتائجها.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

أجرت الباحثة دراستها على مجتمع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وقد تكون من جميع الموظفين في الوزارة، وبلغ عددهم (607) موظف حسب سجلات الوزارة، أتيح منهم (158) موظف بسبب اجراءات الاغلاق نتيجة تفشي جائحة كورونا كانوا على رأس عملهم عند أخذ

عينة الدراسة، اختارتهم الوزارة بما يضمن تسيير العمل فيها، ويمثلون ما يزيد عن 26% من مجتمع الدراسة الاصيلي ، ويمثلون كافة التخصصات والإدارات والفئات الوظيفية فيها وفق برنامج تدوير اعتمده الوزارة بعد الرفع الجزئي للقيود ليفي بمتطلبات العمل كامله. حيث ان المجتمع المتاح (158) عكس جميع الفئات الوظيفية التي احتاجتها الدراسة من فئات وظيفية ونوع اجتماعي)، وهذا ما ظهر في جدول توزيع عينة الدراسة وينسب مقبولة وطبيعية وما ضمن توفر فرصة متكافئة ليشكل انعكاسا لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار العينة عن طريق اعطاء ارقام لجميع افراد مجتمع الدراسة (158) وادراج هذه الارقام على برنامج (SPSS) لاختيار 112 رقم عشوائي ، وهكذا قامت باختيار العينة حسب معادلة ستيفن ثومبسون للعينات البسيطة.

وكان مقدارها (112) مفردة، وتمثل ما يزيد عن 18% من مجتمع الدراسة الاصيلي وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

<b>معادلة ستيفن ثامبسون</b>			
$N \times p (1-p)$			
$n =$	-----		
	$[(N-1) (d^2 / z^2)] + p(1-p)$		

Steven K. Thompson, 2012. Sampling, Third Edition, p: 59-60.

تم توزيع (112) استبانة على العينة العشوائية البسيطة التي تم اختيارها من موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتم استرجاع (109) من الاستبانات الصالحة للتحليل وتم إجراء التحليل عليها.

### 1.3.3 وصف العينة تبعا لمتغيراتها الديمغرافية

جدول (1.3) : توزيع عينة الدراسة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديمغرافية ( ن = 109 ) .

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	انثى	54	49.5
	ذكر	55	50.5
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	9	8.3
	30 الى اقل من 45 سنة	62	56.9
	45 سنة فأكثر	38	34.9
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	11	10
	بكالوريوس	52	48
	دراسات عليا	46	42
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	19	17.4
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	15	13.8
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	24	22
	15 سنة فأكثر	51	46.8
المسمى الوظيفي	مدير عام	6	5.5
	رئيس وحدة أو مدير دائرة	13	11.9
	رئيس قسم	35	32.1
	موظف	55	55.5

**الجنس:** نلاحظ من خلال الجدول (1) أعلاه أن هناك توازن بين عدد الذكور والإناث في العينة، مما يوشر إلى عدم التحيز في العينة فيما يخص جنس المبحوث.

**العمر:** نلاحظ من خلال دراسة الجدول اعلاه أن الفئة العمرية ( من 30 سنة الى اقل من 45 سنه) هي الفئة الأكبر في العينة حيث بلغ عدد أفرادها (62) وبنسبة 56.9% من العينة ، تليها الفئة ( 45 سنة فأكثر) بنسبة 34.9% ، ثم الفئة (أقل من 30 سنة ) بعدد 9 افراد ونسبة 8.3%.

**المؤهل العلمي :** يبين الجدول اعلاه ان حملة البكالوريوس هم الاكثر عددا في العينة بواقع 52 فردا ونسبة 47.7 % ، يليهم حملة الدراسات العليا بواقع 46 فرد ونسبة 42.2% ، ثم حملة شهادة الدبلوم فأقل بواقع 11 ونسبة 10% من العينة ، مما يشير الى ان ما نسبته 89 % من العينة المبحوثة هم من حملة الشهادات الجامعية .

**سنوات الخبرة :** نستطيع القول ان نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من اصحاب الخبرة في وظائفهم والعمل في الوزارة ، حيث بلغت نسبة العاملين لمدة 15 سنة فأكثر 46.8% ، تلتهم الفئة العاملة من 10 الى اقل من 15 سنة بنسبة 22% وبنسبة 68.8% للفئتين. في حين ان الفئات العاملة لأقل من 10 سنوات مثلت نسبة 31.2 % من افراد العينة

**المسمى الوظيفي:** مثل الموظفون الذين لا يحملون مسمى العدد الأكبر من افراد العينة، حيث بلغ عددهم 55 موظف وبنسبة 50.5% ، تلاهم الموظفون الذين يحملون مسمى رئيس قسم بنسبة 32.1% ، ثم رئيس وحدة أو مدير دائرة بنسبة 11.9% ، وكانت اقل الفئات هم المدراء العامون وعددهم 6 فقط ، وهذا يؤشر الى التوزيع المنطقي والطبيعي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي وبما يتوافق مع الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم.

### 4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث شملت على قسم خاص بالمتغيرات الديمغرافية (الضابطة) ، والقسم الثاني شمل على محورين ، بحيث شمل المحور الاول (المناخ التنظيمي) خمس مجالات هي ( الهيكل التنظيمي بواقع 8 عبارات، نمط الاتصال 7 عبارات، تكنولوجيا المعلومات 8 عبارات، نمط القيادة 9 عبارات، و القرار التشاركي بواقع 7 عبارات) وباجمالي 39 عبارة لقياس ابعاد المحور. والمحور الثاني ( السلوك التنظيمي) وشمل أربع مجالات هي ( الادراك 5 عبارات، التعلم 6

عبارات، الدافعية للعمل 5 عبارات، الاتجاهات نحو العمل 6 عبارات) وبإجمالي 22 عبارة للمحور و  
بما مجموعه 61 عبارة لكافة المحاور في الاستبانة .

### 1.4.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً : الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على 10 من المحكمين المتخصصين في المجال، وذلك لإجراء ما  
يروونه من تعديلات تفيد تناغم المحتوى مع موضوع الدراسة من حيث الصياغة وانتماء الفقرات للمجال  
الذي تمثله وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وبعد عرضها على المشرف ثم إجراء التعديلات  
اللازمة، واعتمدها الباحثة، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن 85%،  
مما يعني أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، ويظهر المقياس في شكله النهائي كما هو  
مبين في الملحق رقم (1) من الدراسة.

ثانياً: صدق البناء (الاتساق الداخلي)

قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (30) مفردة ومن خارج  
عينة الدراسة، وقد جرى التحقق من صدق البناء للاستبانة (الاتساق الداخلي) بحساب معامل ارتباط  
بيرسون، باستخدام تلك العينة الاستطلاعية، بين كل مجال من المجالات ومحوره، وبين كل فقرة مع  
محورها، مع العلم بأنه سيتم حذف أي فقرة يقل معامل ارتباطها عن 0.30، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (2.3) الارتباط بين مجالات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي (المناخ التنظيمي)

R \ sig.	
.652**	نمط الاتصال
0.000	
.571**	تكنولوجيا المعلومات
0.000	
.674**	نمط القيادة
0.000	
.617**	القرار التشاركي
0.000	
.822**	الهيكل التنظيمي
0.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

من خلال النتائج في الجدول أعلاه، نجد أن أدنى معامل ارتباط بين مجالات المناخ التنظيمي ومحورها كان 0.571 وأعلى معامل ارتباط كان 0.822، وجميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني ان كافة مجالات محور المناخ التنظيمي مرتبطة بشكل جيد مع محورها.

جدول رقم (3.3): ارتباط مجالات السلوك التنظيمي مع محورها الكلي (السلوك التنظيمي)

السلوك التنظيمي	
.738**	م2 الادراك
0.000	
.818**	التعلم
0.000	
.831**	الدافعية للعمل
0.000	
.843**	الاتجاهات نحو العمل
0.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

من خلال النتائج في الجدول أعلاه، نجد أن أدنى معامل ارتباط بين مجالات السلوك التنظيمي ومحورها كان 0.738 وأعلى معامل ارتباط كان 0.843، وجميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني ان كافة مجالات محور السلوك التنظيمي مرتبطة مع محورها بشكل جيد جداً.

أما بالنسبة لارتباط الفقرات مع محورها فقد تبين ما يلي:

جدول رقم (4.3-أ) ارتباط كل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي

المناخ التنظيمي	الفقرة	المناخ التنظيمي	الفقرة	المناخ التنظيمي	الفقرة
.526**	يتم ربط المكافآت الممنوحة للموظفين بدورهم في الانجاز المتحقق	.654**	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوزارة تتيح لي العمل من المنزل	.512**	خطوط السلطة والمسؤولية بين الادارة والمؤوسين واضحة في الهيكل التنظيمي للموظفين
.447**	هناك علاقات اجتماعية تربطني بمديري	.693**	تلي التكنولوجيا المستخدمة احتياجات العمل.	.473**	يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي
.576**	أشارك زملائي في وضع الخطة السنوية	.619**	أنجز أغلب الأعمال بالاعتماد على استخدامات التكنولوجيا	.511**	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)
.672**	هناك تشاور دائم مع زملائي بخصوص اليات تنفيذ المهام المحددة.	.653**	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	.612**	أستطيع الوصول رسمياً بسهولة الى الفئات العليا في الوزارة
.691**	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	.701**	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول في العمل	.543**	طبيعة العلاقة بين وظيفتي وكافة الوظائف الأخرى في الوزارة واضحة
.695**	تعقد الادارة اجتماعات مفتوحة مع الموظفين تسمح لهم بالحوار دون قيود	.624**	أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في سرعة إنجاز العمل	.617**	الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات بين مستوى وظيفتي والمستويات الوظيفية المشابهة لها في الوزارة

جدول رقم (4.3-ب) ارتباط كل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي

المناخ التنظيمي	الفقرة	المناخ التنظيمي	الفقرة	المناخ التنظيمي	الفقرة
.695**	تعقد الادارة اجتماعات مفتوحة مع الموظفين تسمح لهم بالحوار دون قيود	.624**	أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في سرعة إنجاز العمل	.617**	الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات بين مستوى وظيفتي والمستويات الوظيفية المشابهة لها في الوزارة
.757**	أشارك مديري في اتخاذ قرارات العمل	.694**	يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة كلما لزم الأمر	.633**	الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات والتواصل صعودا ونزولا
.693**	أشعر بدوري في عملية اتخاذ القرار في الوزارة	.519**	استخدام التكنولوجيا الحالية يزيد من راحتي النفسية في العمل	.651**	صلاحياتي الوظيفية واضحة لا لبس فيها
.643**	أساهم مساهمة بناءة في إعداد الاستراتيجية الوزارة	.591**	تهتم الادارة باحتياجات الموظفين الشخصية	.705**	يوجد سهولة في التواصل مع الادارات المختلفة في الوزارة
		.558**	هناك ثقة وتعاون بيني وبين مسؤولي المباشر	.673**	توجد سهولة في الاتصال بيني وبين الموظفين في الوزارة
		.639**	الادارات المختلفة في الوزارة تعطي الموظفين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم	.722**	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات
		.706**	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته للموظفين	.601**	ينجز التواصل بين الادارة والموظفين بالسرعة المناسبة
		.679**	أشعر بالعدالة في تعامل مديري معي	.611**	تتوفر الادوات المناسبة لإجراء الاتصالات الرسمية
		.685**	الممارسات الادارية في الوزارة محفزة وتؤدي لخلق الدافعية في العمل	.368**	هناك اتصالات غير رسمية تتم بين الموظفين والادارات المختلفة في الوزارة
		.552**	الادارات المختلفة في الوزارة تعمل على تعزيز روح الابداع لدى الموظفين	.688**	أشعر بالرضى عن سير عملية الاتصال مع الدارات المختلفة في الوزارة

الجدول رقم (4.3) أعلاه يوضح قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي مع

المحور الكلي لها، حيث نستطيع ملاحظة أن أدنى قيمة ارتباط كانت 0.368 وأعلى قيمة ارتباط

كانت 0.757 وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وغالبية معاملات ارتباط بيرسون كانت أكبر من (0.5) ولا يوجد أية فقرة معامل ارتباطها أقل من (0.3)، مما يعني أن كافة فقرات محور المناخ التنظيمي ملائمة لاستخدامها في أداة الدراسة.

بالنظر الى الجدول أدناه نستطيع القول بأن معاملات الارتباط لفقرات محور السلوك التنظيمي كانت في أدناها 0.520 وأعلىها 0.797 وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وغالبية معاملات ارتباط بيرسون كانت أكبر من (0.5) ولا يوجد أية فقرة معامل ارتباطها مع محورها أقل من (0.3) مما يعني أن كافة فقرات محور السلوك التنظيمي ملائمة لاستخدامها في أداة الدراسة.

جدول رقم (5.3-أ) الارتباط كل فقرة من فقرات السلوك التنظيمي مع محورها

السلوك التنظيمي	الفقرة	السلوك التنظيمي	الفقرة
.695**	أشعر برغبة دائمة للاستمرار في وظيفتي الحالية	.599**	أنا على دراية وفهم لطبيعة الهيكل التنظيمي في الوزارة
.533**	أشعر بأن يوم العمل في الوزارة قصير	.533**	أعلم جيدا كيف تتم عملية الاتصالات المتعلقة بالعمل في الوزارة
.782**	أشعر بالحماس الدائم في أداء عملي	.520**	أدرك ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تسيير العمل
.697**	لا أتذمر من التأخر في عملي لإنجاز مهامتي الوظيفية	.616**	أنا على دراية بطبيعة نمط القيادة في الوزارة
.699**	أشعر باتجاهات ايجابية نحو الدور الذي تؤديه الوزارة	.558**	أدرك أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
.721**	أشعر بالرضى عن الانماط القيادية السائدة في الوزارة	.677**	عملي في الوزارة زاد من معرفتي التطبيقية بطبيعة العمل
.741**	انظر بإيجابية الى قدرة الوزارة على استثمار التكنولوجيا المتاحة في العمل	.732**	عملي في الوزارة زاد من خبراتي في العمل
.698**	طبيعة الاتصالات في العمل تساهم في تحقيق الاهداف المختلفة للوزارة	.718**	العمل في الوزارة زاد من مهاراتي في العمل

جدول رقم (5.3-ب) الارتباط كل فقرة من فقرات السلوك التنظيمي مع محورها			
السلوك التنظيمي	الفقرة	السلوك التنظيمي	الفقرة
.772**	الهيكل التنظيمي للوزارة يحقق الغرض الذي وضع من أجله	.707**	العمل في الوزارة زاد من تعرفي على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمل
.797**	اشعر باتجاهات ايجابية نحو القيم التي تسود الوزارة	.726**	عملي في الوزارة زاد من مهاراتي الانسانية
		.715**	عملي في الوزارة زاد من مهاراتي التنظيمية
		.760**	أشعر بروابط روحية تربطني بالوزارة

ومن خلال استخراجنا لكافة معاملات الارتباط بين كل مجال ومحوره، وبين كل فقرة ومحورها، تبين ان جميعها أعلى من 0.5 ولا يوجد أي فقرة معامل ارتباطها مع محورها أقل من 0.30، نستطيع إثبات الصدق البنائي لأداة الدراسة.

### 2.4.3 ثبات الاستبانة

لقياس مدى ثبات اداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة كرونباخ ألفا) ( Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مجتمع البحث، وقد تم استبعادها من العينة الكلية. والجدول رقم (6.3) أدناه يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة .

جدول رقم (6.3) : ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ثبات كل مجال (%)
<b>مجالات المحور الاول : المناخ التنظيمي</b>			
1	الهيكل التنظيمي	8	84.4%
2	نمط الاتصال	7	85.6
3	تكنولوجيا المعلومات	8	90.5
4	نمط القيادة	9	86
5	القرار التشاركي	7	89.7
<b>مجالات المحور الثاني : السلوك التنظيمي</b>			
6	الادراك	5	82.4
7	التعلم	6	93.4
8	الدافعية للعمل	5	88.4
9	الاتجاهات نحو العمل	6	93.9
10	الثبات العام للإستبانة		97.1

Nunnally and Bernstein. 1994: (264-265)

يتضح من الجدول رقم (6.3) أعلاه ان معامل الثبات العام للإستبانة مرتفع حيث بلغ ( 97.1%) لإجمالي فقرات الاستبانة الإحدى وستون، فيما تراوح ثبات المحاور والمجالات ما بين (82.4%) كحد ادنى و ( 93.9%) كحد أعلى، وهذا يدل على ان الاستبانة حصلت على درجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 70% كحد أدنى للثبات .

### 5.3 المعالجات الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) ، حيث تم استخدام الاحصاءات الوصفية للتعرف على خصائص العينة ، وتم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لقياس

صدق البناء والاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك باستخراج هذا المعامل بين كل مجال ومحوره من جهة، وبين كل فقرة والمحور الذي تنتمي اليه من جهة اخرى. وتم الاعتماد في قياس ثبات أداة الدراسة على استخراج ( معامل كرونباخ الفا) للمحور الكلي للاستبيان من جهة، ولكل مجال من المجالات والمحاور من جهة اخرى. وللإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة تم استخدام معدلات اجابات أفراد العينة على محاور الدراسة ومقارنتها حسب مقياس ليكارت الخماسي، واستخدام اختبارات (independent sample t- test) و (one way anova) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة ( الضابطة) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، و (تحليل الانحدار) لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير متوسط استجابات أفراد العينة على محاور ومجالات الدراسة، كما استخدام اختبار (LSD) لاجراء الاختبارات البعدية .

### 6.3 تصحيح الاداة

احتوت أداة الدراسة على (62) فقرة ، أمام كل فقرة خمسة خيارات هي ( موافق بشدة ، موافق ، موافق ، موافق ، موافق) نوعا ما، غير موافق ، غير موافق بشدة) وقيمها على التوالي ( 1، 2، 3، 4، 5) وذلك تبعا لمقياس ليكارت الخماسي ، وقد تم توزيع المدى على المستويات حسب الجدول أدناه .

#### مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	اقل من 1.8
منخفضة	2.59-1.8
متوسطة	3.39-2.6
مرتفعة	4.19-3.4
مرتفعة جدا	4.2 فما فوق

### 7.3 إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة باختيار موضوع الدراسة بالتشاور مع المشرف الأكاديمي على رسالتها ، وتمت صياغة الإطار العام للدراسة بما يتلاءم مع موضوعها، ومن ثم تمت صياغة الإطار النظري وتخلل هذه المرحلة عدة مطالعات ومراجعات من قبل المشرف الأكاديمي.
2. تم اختيار مجتمع الدراسة وعينتها .
3. تم تصميم استبانة الدراسة وعرضها على 10 محكمين واعتمادها بعد اجراء التعديلات عليها بالتشاور مع المشرف الأكاديمي.
4. تم توزيع عينة استطلاعية عشوائية مكونة من ( 30 ) مفردة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة وتم جمعها وتحليلها والتحقق من صلاحية اداة الدراسة ( الاستبانة ) وترايبطها وثباتها وصدق محتواها .
5. تم توزيع ( 112 ) استبانة على عينة البحث، استعيدت منها ( 109 ) استبانات مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم اجراء الاختبارات الخاصة بالاجابة على اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
6. تم جمع الإستبانات وتحليلها .
7. تم استخلاص النتائج من خلال فحص الاجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة .
8. تم الخروج بالإستنتاجات والتوصيات .

## الفصل الرابع:

### 4. نتائج التحليل

سيتم خلال هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك من خلال استخدام الاحصاءات الوصفية والمتوسطات الحسابية للإجابة على السؤالين الأول والثاني، وسيتم استخدام اختبارات الارتباط الانحدار، واختبار Independent Sample T\_test في حال متغيرين واختبار (ANOVA) لأكثر من متغيرين، وذلك لفحص الفرضيات المرتبطة بها، بما في ذلك الإجابة على الأسئلة من السؤال الثالث وحتى الخامس، وترتبط بها الفرضيات من الأولى وحتى الثالثة على الترتيب.

#### 1.4 إجابة السؤال الأول

ما هو واقع المناخ التنظيمي من خلال ابعاده (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي، نمط القيادة) في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟ حيث تمت الإجابة عليه من خلال استخراج معدل الإجابات على كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي الواردة ضمن السؤال، ومن ثم أخذ المتوسط العام للمتوسطات الناتجة وإسقاطه على مستويات مقياس ليكارت الخماسي، هذا علما بأنه تم ترتيب المجالات تنازليا حسب اعلى معدل للوسط

الحسابي، وتم ترتيب الفقرات لكل مجال تنازليا حسب اعلى معدل للوسط الحسابي هذا وتم حساب الانحراف المعياري لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المناخ التنظيمي			
الانحراف المعياري	المعدل	المجال	الترتيب
0.67976	3.6376	تكنولوجيا المعلومات	1
0.61927	3.5885	نمط الاتصال	2
0.58804	3.4587	الهيكل التنظيمي	3
0.81692	3.3106	القرار التشاركي	4
0.68028	3.1284	نمط القيادة	5
0.676854	3.42476	المعدل العام للمحور	

الجدول رقم (1.4) أعلاه يظهر الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات محور المناخ التنظيمي على حدة، ويظهر الدرجة الكلية للمحور، حيث نلاحظ التقارب بين كافة المجالات من حيث متوسطاتها الحسابية، وانحرافها المعياري المتقارب عن معدل المحور. ونلاحظ أن أقل المجالات مساهمة في تحسين المناخ التنظيمي حسب العينة المبحوثة هو مجال نمط القيادة بمعدل ( 3.1284 ) وبمساهمة كلية متوسطة، وان أكثر هذه المجالات مساهمة في تحسين المناخ التنظيمي هو تكنولوجيا المعلومات بمعدل ( 3.6376 ) وبمساهمة كلية مرتفعة. وقد جاء مجال القرار التشاركي بدرجة كلية متوسطة، اما مجالي الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال فقد جاءا بدرجة كلية مرتفعة. وبمقارنة المعدل العام للمحور مع مقياس ليكرت الخماسي نستطيع الاجابة على السؤال الأول بالقول أن المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم هو مناخ جيد جدا بدرجة كلية مرتفعة.

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الهيكل التنظيمي			
الانحراف المعياري	المعدل	الفقرة	الترتيب
0.75408	3.9266	يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي	1
0.75644	3.7615	خطوط السلطة والمسؤولية بين الادارة والمروسين واضحة في الهيكل التنظيمي للموظفين	2
0.83755	3.6789	صلاحياتي الوظيفية واضحة لا لبس فيها	3
0.76515	3.5138	طبيعة العلاقة بين وظيفتي وكافة الوظائف الاخرى في الوزارة واضحة	4
0.82837	3.3303	الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات بين مستوى وظيفتي والمستويات الوظيفية المشابهة لها في الوزارة	5
0.85044	3.3303	الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات والتواصل صعودا ونزولا	6
0.87272	3.0826	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	7
1.09193	3.0459	أستطيع الوصول رسميا بسهولة الى الفئات العليا في الوزارة	8
<b>0.844585</b>	<b>3.458738</b>	<b>المعدل العام للمحور</b>	

بالنظر الى الجدول اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة في العينة المبحوثة على فقرات مجال الهيكل التنظيمي كان للفقرة ( يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي) بمعدل ( 3.9266) وبدرجة مرتفعة، وأقلها موافقة كانت الفقرة ( أستطيع الوصول رسميا بسهولة الى الفئات العليا في الوزارة) بمعدل ( 3.0459) وبدرجة متوسطة، وقد كان المعدل العام للمحور ( 3.4587) مما يعني أن الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يساهم في تحسين مناخها التنظيمي بدرجة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط الاتصال			
الانحراف المعياري	المعدل	الفقرة	الترتيب
0.7892	3.7706	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	1
0.81504	3.7248	تتوفر الادوات المناسبة لإجراء الاتصالات الرسمية	2
0.73132	3.6789	توجد سهولة في الاتصال بيني وبين الموظفين في الوزارة	3
0.83012	3.5872	ينجز التواصل بين الادارة والموظفين بالسرعة المناسبة	4
0.87592	3.5596	يوجد سهولة في التواصل مع الادارات المختلفة في الوزارة	5
0.94883	3.4862	هناك اتصالات غير رسمية تتم بين الموظفين والادارات المختلفة في الوزارة	6
0.90979	3.3119	أشعر بالرضى عن سير عملية الاتصال مع الادارات المختلفة في الوزارة	7
<b>0.842889</b>	<b>3.588457</b>	<b>المعدل العام للمحور</b>	

بالنظر الى الجدول اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات المجال " نمط الإتصال" كان للفقرة ( يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات) بمعدل (3.7706) ودرجة مرتفعة، وأقلها موافقة كانت على الفقرة ( أشعر بالرضى عن سير عملية الاتصال مع الادارات المختلفة في الوزارة) بمعدل ( 3.3119) وبدرجة متوسطة، وقد كان المعدل العام لمجال نمط الاتصال ( 3.5885) مما يعني أن نمط الاتصال في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يساهم في تحسين مناخها التنظيمي بدرجة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تكنولوجيا المعلومات			
الرقم	تكنولوجيا المعلومات	المعدل	الانحراف المعياري
1	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول في العمل	3.844	0.80708
2	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	3.7798	0.76204
3	أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في سرعة إنجاز العمل	3.7798	0.83175
4	أنجز أغلب الأعمال بالاعتماد على استخدامات التكنولوجيا	3.7156	0.80613
5	تلي التكنولوجيا المستخدمة احتياجات العمل.	3.6606	0.77244
6	استخدام التكنولوجيا الحالية يزيد من راحتي النفسية في العمل	3.5505	0.91779
7	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوزارة تتيح لي العمل من المنزل	3.3853	1.04446
8	يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة كلما لزم الأمر	3.3853	1.02658
	<b>المعدل العام للمحور</b>	<b>3.637613</b>	<b>0.871034</b>

بالنظر الى الجدول اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات المجال كان للفقرة ( تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول في العمل) بمعدل ( 3.8440) وأقلها موافقة كانت على الفقرتان ( تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوزارة تتيح لي العمل من المنزل، ويتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة كلما لزم الامر) بمعدل (3.3853) لكليهما، وقد كان المعدل العام لمجال تكنولوجيا المعلومات (3.6376) مما يعني ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تساهم في تحسين مناخها التنظيمي بدرجة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة المبحوث.

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط القيادة			
الرقم	الفقرة	المعدل	الانحراف المعياري
1	هناك ثقة وتعاون بيني وبين مسؤولي المباشر	3.6881	0.88921
2	يبادر المدير بتقويض بعض صلاحياته للموظفين	3.4587	0.83369
3	أشعر بالعدالة في تعامل مديري معي	3.3119	1.04259
4	الادارات المختلفة في الوزارة تعطي الموظفين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم	3.2294	0.81232
5	تهتم الادارة باحتياجات الموظفين الشخصية	3.1927	0.88691
6	هناك علاقات اجتماعية تربطني بمديري	3.0734	1.06898
7	الممارسات الادارية في الوزارة محفزة وتؤدي لخلق الدافعية في العمل	2.9266	1.11144
8	الادارات المختلفة في الوزارة تعمل على تعزيز روح الابداع لدى الموظفين	2.789	1.08929
9	يتم ربط المكافآت الممنوحة للموظفين بدورهم في الانجاز المتحقق	2.4862	1.11898
	<b>المعدل العام للمحور</b>	<b>3.128444</b>	<b>0.983712</b>

بالنظر الى الجدول اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات المجال كان للفقرة ( هناك ثقة وتعاون بيني وبين مسؤولي المباشر) بمعدل ( 3.6881) ودرجة مرتفعة، وأقلها موافقة كان للفقرة ( يتم ربط المكافآت الممنوحة للموظفين بدورهم في الانجاز المتحقق) بمعدل (2.4862) ودرجة موافقة منخفضة، وقد كان المعدل العام لمجال نمط القيادة ( 3.1284) مما يعني ان نمط القيادة السائد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يساهم في تحسين مناخها التنظيمي بدرجة متوسطة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرار التشاركي			
الترتيب	الفقرة	المعدل	الانحراف المعياري
1	هناك تشاور دائم مع زملائي بخصوص اليات تنفيذ المهام المحددة.	3.5963	0.9634
2	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3.422	1.00271
3	أشارك زملائي في وضع الخطة السنوية	3.3945	1.1468
4	أشارك مديري في اتخاذ قرارات العمل	3.3028	1.02293
5	تعقد الادارة اجتماعات مفتوحة مع الموظفين تسمح لهم بالحوار دون قيود	3.2936	0.97471
6	أساهم مساهمة بناءة في إعداد الاستراتيجية الوزارة	3.1009	1.12994
7	أشعر بدوري في عملية اتخاذ القرار في الوزارة	3.0642	1.02085
	<b>المعدل العام للمحور</b>	<b>3.310614</b>	<b>1.037334</b>

بالنظر الى الجدول رقم (6.4) اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات مجال القرار التشاركي كان للفقرة ( هناك تشاور دائم مع زملائي بخصوص اليات تنفيذ المهام المحددة) بمعدل ( 3.5963) ودرجة مرتفعة، وأقلها موافقة كان للفقرة (أشعر بدوري في عملية اتخاذ القرار في الوزارة) بمعدل ( 3.0642) ودرجة موافقة متوسطة، وقد كان المعدل العام لمجال القرار التشاركي ( 3.3106) مما يعني ان عملية المشاركة في اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تمارس بدرجة متوسطة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة.

## 2.4 إجابة السؤال الثاني

ما هو واقع السلوك التنظيمي من خلال أبعاده (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، اتجاهات للعاملين)

في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

حيث تمت الإجابة عليه من خلال استخراج معدل الإجابات على كل مجال من مجالات السلوك

التنظيمي الواردة ضمن السؤال، ومن ثم أخذ المتوسط العام للمتوسطات الناتجة وإسقاطه على مستويات

مقياس ليكارت الخماسي، هذا علما بأنه تم ترتيب المجالات تنازليا حسب اعلى معدل وانحراف

معياري، وتم ترتيب الفقرات لكل مجال تنازليا حسب اعلى معدل وانحراف معياري، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور السلوك التنظيمي			
الترتيب	المجال	المعدل	الانحراف المعياري
1	التعلم	3.9113	0.77896
2	الادراك	3.7101	0.61613
3	الدافعية للعمل	3.3798	0.88315
4	الاتجاهات نحو العمل	3.3471	0.85771
5	المعدل العام لمحور السلوك التنظيمي	3.587	0.7839875

يظهر الجدول رقم (7.4) أعلاه الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات محور السلوك التنظيمي على

حده، ويظهر الدرجة الكلية للمحور، حيث نلاحظ أن أكثر هذه المجالات مساهمة في السلوك التنظيمي

هو التعلم بمعدل ( 3.9113 ) وبمساهمة كلية مرتفعة. وأقل المجالات مساهمة في المحور العام

(السلوك التنظيمي) حسب اراء أفراد العينة المبحوثة هو مجال الاتجاهات نحو العمل بمعدل

(3.3471) وبمساهمة كلية متوسطة في محور السلوك التنظيمي، وقد جاء الادراك مرتفعا وفي المرتبة الثانية، ومجال الدافعية للعمل متوسطا وفي المرتبة الثالثة، وبمقارنة المعدل العام للمحور (3.5870) مع مقياس ليكرت الخماسي نستطيع الاجابة على السؤال بالقول أن السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم هو سلوك جيد جدا وبمعدل مرتفع.

الاتيية هي تفصيلات لمساهمة كل مجال من مجالات محور السلوك التنظيمي في المحور نفسه

جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم			
الترتيب	التعلم	المعدل	الانحراف المعياري
1	عملي في الوزارة زاد من خبراتي في العمل	4.0826	0.80655
2	العمل في الوزارة زاد من مهاراتي في العمل	3.9817	0.90248
3	عملي في الوزارة زاد من معرفتي التطبيقية بطبيعة العمل	3.9725	0.76326
4	عملي في الوزارة زاد من مهاراتي الانسانية	3.8807	0.9499
5	عملي في الوزارة زاد من مهاراتي التنظيمية	3.789	0.92369
6	العمل في الوزارة زاد من تعرفي على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمل	3.7615	1.01743
	<b>المعدل العام لمجال التعلم</b>	<b>3.91133333</b>	<b>0.893885</b>

بالنظر الى الجدول رقم (8.4) اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات مجال (التعلم) كان للفقرة ( عملي في الوزارة زاد من خبراتي في العمل) بمعدل موافقة مرتفع (4.0826) وأقلها موافقة كان للفقرة ( العمل في الوزارة زاد من تعرفي على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمل) بمعدل موافقة مرتفع ( 3.7615) وقد كان المعدل العام لمجال التعلم (3.9113) مما يعني ان التعلم كواحد من مجالات السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية متوفر بدرجة مرتفعة لدى موظفيها وبمعدل مرتفع.

جدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الادراك			
الانحراف المعياري	المعدل	الادراك	الترتيب
0.68179	3.8716	أدرك ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تسيير العمل	1
0.82601	3.8257	أدرك اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	2
0.82395	3.633	أعلم جيدا كيف تتم عملية الاتصالات المتعلقة بالعمل في الوزارة	3
0.81546	3.6147	أنا على دراية وفهم لطبيعة الهيكل التنظيمي في الوزارة	4
0.86086	3.6055	انا على دراية بطبيعة نمط القيادة في الوزارة	5
<b>0.801614</b>	<b>3.7101</b>	<b>المعدل العام لمجال الادراك</b>	<b>6</b>

بالنظر الى الجدول رقم (9.4) اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات مجال (الادراك) كان للفقرة ( أدرك ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تسيير العمل) بمعدل ( 3.8716 ) ودرجة موافقة مرتفعة، وأقلها موافقة كان للفقرة ( انا على دراية بطبيعة نمط القيادة في الوزارة) بمعدل موافقة مرتفع ( 3.6055 ) وقد كان المعدل العام لمجال الادراك ( 3.7101 ) مما يعني ان الادراك كواحد من مجالات السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية متوفر بدرجة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدافعية للعمل			
الانحراف المعياري	المعدل	الدافعية للعمل	الترتيب
1.01367	3.5505	لا أتذمر من التأخر في عملي لإنجاز مهامي الوظيفية	1
0.97775	3.5046	أشعر بروابط روحية تربطني بالوزارة	2
1.03654	3.3945	أشعر بالحماس الدائم في أداء عملي	3
1.12647	3.3578	أشعر برغبة دائمة للاستمرار في وظيفتي الحالية	4
1.1749	3.0917	أشعر بأن يوم العمل في الوزارة قصير	5
<b>1.065866</b>	<b>3.37982</b>	<b>المعدل العام لمجال الدافعية للعمل</b>	

بالنظر الى الجدول رقم (10.4) اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات مجال (الدافعية للعمل) كان للفقرة ( لا أتذمر من التأخر في عملي لإنجاز مهامي الوظيفية) بمعدل (3.5505) ودرجة موافقة مرتفعة، وأقلها موافقة كان للفقرة ( أشعر بأن يوم العمل في الوزارة قصير) بمعدل (3.0917) ودرجة موافقة متوسطة، وقد كان المعدل العام لمجال الدافعية للعمل (3.3798) مما يعني ان الدافعية للعمل كواحدة من مجالات السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية متوفرة بدرجة متوسطة لدى موظفيها .

جدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتجاهات نحو العمل			
الترتيب	الاتجاهات نحو العمل	المعدل	الانحراف المعياري
1	أشعر باتجاهات ايجابية نحو الدور الذي تؤديه الوزارة	3.5229	0.92892
2	طبيعة الاتصالات في العمل تساهم في تحقيق الاهداف المختلفة للوزارة	3.422	0.99344
3	انظر بايجابية الى قدرة الوزارة على استثمار التكنولوجيا المتاحة في العمل	3.367	0.96859
4	اشعر باتجاهات ايجابية نحو القيم التي تسود الوزارة	3.367	0.95898
5	الهيكل التنظيمي للوزارة يحقق الغرض الذي وضع من أجله	3.2385	0.98035
6	أشعر بالرضى عن الانماط القيادية السائدة في الوزارة	3.1651	1.04981
	<b>المعدل العام لمجال الاتجاهات نحو العمل</b>	<b>3.3470833</b>	<b>0.980015</b>

بالنظر الى الجدول رقم (11.4) اعلاه نستطيع القول بأن أعلى معدل موافقة للعينة المبحوثة على فقرات مجال (الاتجاهات نحو العمل) كان للفقرة ( أشعر باتجاهات ايجابية نحو الدور الذي تؤديه الوزارة) بمعدل (3.5229) ودرجة مرتفعة، وأقلها موافقة كان للفقرة ( أشعر بالرضى عن الانماط القيادية السائدة في الوزارة) بمعدل (3.1651) ودرجة موافقة متوسطة، وقد كان المعدل العام للمجال

( 3.3471) مما يعني ان الاتجاهات نحو العمل كواحدة من مجالات السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي اتجاهات متوسطة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة .

### 3.4 إجابة السؤال الثالث

هل يوجد علاقة معنوية ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وبين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟ وهو مرتبط بالفرضية الاولى من فرضيات الدراسة "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وما بين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم".

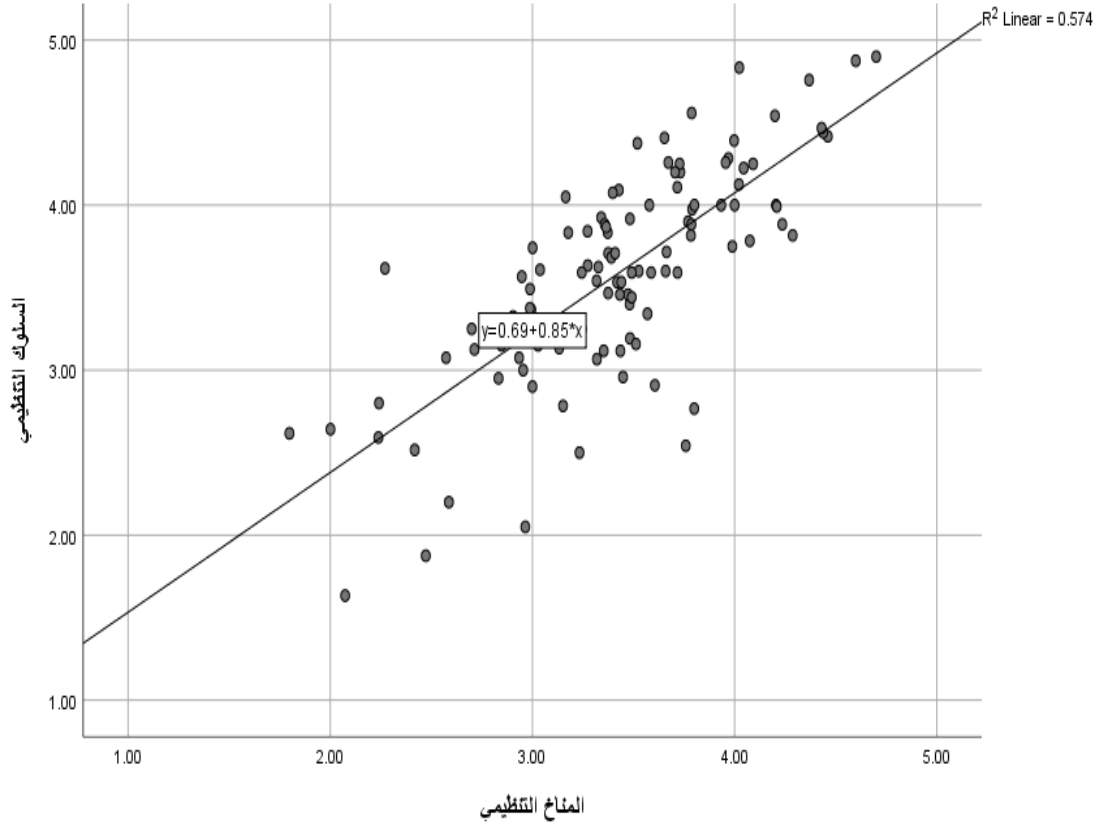
للإجابة على هذا السؤال والفرضية المرتبطة به، قامت الباحثة بفحص العلاقة من خلال فحص الارتباط بين المحورين (المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي) حيث جاءت النتيجة كما هو مبين في الجدول والرسم البياني ادناه:

جدول رقم (12.4) قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات	
المتغير التابع السلوك التنظيمي	sig. = 000
.758**	المتغير المستقل، المناخ التنظيمي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

لقد جاء معامل الارتباط إيجابيا (0.758) مما يعني أن هناك ارتباط طردي مرتفع بين محوري المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، بمعنى انه كلما تحسن مستوى المناخ التنظيمي تحسن مستوى السلوك التنظيمي.

ولفحص طبيعة التأثير التي تسببه هذه العلاقة، قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي بعد التأكد من العلاقة الخطية بين المحورين، حيث جاء معامل التحديد ( $R^2 = 0.574$ ) مما يعني أن

التغير في مستوى المناخ التنظيمي يفسر ما قيمته 57.4% من التغير في السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.



وبالنظر الى معادلة خط الانحدار بين المحورين الكليين الظاهرة في الشكل اعلاه وهي،  
 $Y=0.69+0.85X$  نستطيع القول ان السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم يتأثر بدرجة كبيرة  
 بالمناخ التنظيمي، حيث (Y تمثل السلوك التنظيمي و X تمثل المناخ التنظيمي)، مما يعني أن الزيادة  
 في مستوى المناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يقابله تحسن وزيادة في مستوى السلوك التنظيمي  
 بمقدار **0.85** وحدة.

وللتعرف على علاقة السلوك التنظيمي بالمتغيرات المفسرة له وهي ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل  
 التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط القيادة، القرار التشاركي) ، تم استخدام نموذج  
 الانحدار الخطي المتعدد ، جدول رقم (13) أدناه ، والذي اعتبرت فيه مجالات المناخ التنظيمي  
 المذكورة كمتغيرات تفسيرية ومتغير السلوك التنظيمي كمتغير تابع، وقد كانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (13.4) الانحدار الخطي المتعدد لأثر مجالات المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر	ر <sup>2</sup>	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
السلوك التنظيمي بيتا = 0.575	الهيكل التنظيمي	.692	.479	98.4	.000	.750	6.922	.000
	نمط الاتصال	.605	.366	61.7	.000	.622	7.856	.000
	تكنولوجيا المعلومات	.625	.391	68.7	.000	.586	8.290	.000
	نمط القيادة	.613	.376	64.527	.000	.575	8.033	.000
	القرار التشاركي	.654	.428	79.994	.000	.510	8.944	.000

• أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد العلاقة معنوية، وذلك بدلالة قيمة (ف) ومستوى دلالتها المعنوية، حيث جاءت دالة لكافة المتغيرات المفسرة (0.000).

• تبين النتائج ان الهيكل التنظيمي يفسر (0.479) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>)

• تبين النتائج ان نمط الاتصال يفسر (0.366) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>)

• تبين النتائج ان تكنولوجيا المعلومات تفسر (0.391) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>)

• تبين النتائج ان نمط القيادة يفسر (0.376) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>)

• تبين النتائج ان القرار التشاركي يفسر (0.428) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد (2)

• جاءت قيمة بيتا التي تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل من المتغيرات المفسرة ذات دلالة احصائية لكافة هذه المتغيرات حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالات المرتبطة بها، وبذلك يمكن القول انه كلما:

- تحسن الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.750) وحدة.
- تحسن نمط الاتصال بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.622) وحدة.
- تحسنت تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.586) وحدة.
- تحسن نمط القيادة بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.575) وحدة.
- تحسنت المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.510) وحدة.

#### نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار

السلوك التنظيمي (المتوقع) = 0.575 + 0.750 (الهيكل التنظيمي) + 0.622 (نمط الاتصال) + 0.586 (تكنولوجيا المعلومات) + 0.575 (نمط القيادة) + 0.510 (القرار التشاركي).

وبمقارنة هذه المعادلة ( multiple analysis ) التي تبين أثر كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي على حدى على التغير في السلوك التنظيمي، مع معادلة ( Factor analysis ) التي تبين العلاقة بين محور المناخ التنظيمي ككل ومحور السلوك التنظيمي ككل وهي  $Y=0.69+0.85X$  ، نستطيع القول بأن أثر محور المناخ التنظيمي الكلي له تاثير أكبر على محور السلوك التنظيمي من التأثير الناتج عن كل مجال من مجالاته على انفراد وذلك بدلالة أن معامل ( X ) = 0.85 وهو

المعامل الذي يقيس التغيير في السلوك التنظيمي نتيجة للتغيير في محور المناخ التنظيمي ككل اكبر من بقية المعاملات المرتبطة بكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي على حدة، مما يعني لنا أن مجالات المناخ التنظيمي لها أثر ايجابي على بعضها البعض، مما يجعلها تساهم مجتمعة في تحسين السلوك التنظيمي بهذه الدرجة العالية.

وبدراسة النتائج والدلالات اعلاه نجد ان قيمة الفا (SIG) اقل من 5%، مما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وما بين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم" والقول بوجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية والسلوك التنظيمي فيها، ممثلة في وزارة التربية والتعليم كممثل لهذا القطاع ومجتمع لهذه الدراسة.

#### 4.4 إجابة السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية ( الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟ ، وهو مرتبط بالفرضية الثانية للدراسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية ( الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها" .

لفحص الفرضية ، تم اختبار كافة المتغيرات المستقلة (الضابطة ) مع كافة أبعاد ( مجالات) المناخ التنظيمي ، والمحور ككل، لاستخراج الفروقات بين اجابات المبحوثين حولها - ان وجدت - وذلك كالآتي **لفحص الفرضية** ، تم اختبار كافة المتغيرات المستقلة (الضابطة ) مع كافة أبعاد ( مجالات) المناخ التنظيمي ، والمحور ككل، لاستخراج الفروقات بين اجابات المبحوثين حولها - ان وجدت - وذلك كالآتي

### 1. المتغير الضابط (الجنس): حيث تم اجراء اختبار independent sample T- test

جدول رقم (14.4) نتيجة اختبار independent sample T- test					
مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المعدل	العدد	الجنس	
0.07299	0.53639	3.3796	54	انثى	الهيكل التنظيمي
0.08494	0.62992	3.5364	55	ذكر	الهيكل التنظيمي
0.08329	0.61204	3.5635	54	انثى	نمط الاتصال
0.08508	0.63094	3.6130	55	ذكر	نمط الاتصال
0.09652	0.70930	3.5116	54	انثى	تكنولوجيا المعلومات
0.08516	0.63157	3.7614	55	ذكر	تكنولوجيا المعلومات
0.09574	0.70352	3.0885	54	انثى	نمط القيادة
0.08910	0.66077	3.1677	55	ذكر	نمط القيادة
0.10651	0.78267	3.2302	54	انثى	القرار التشاركي
0.11447	0.84893	3.3896	55	ذكر	القرار التشاركي
0.07476	0.54939	3.3547	54	انثى	المناخ التنظيمي ككل
0.07901	0.58599	3.4936	55	ذكر	المناخ التنظيمي ككل

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة ألفا أكبر من 5% لكافة المجالات والمحور ككل وللجنسين (الذكر والانثى) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد

المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، بحيث لم يكن للجنس تأثير يذكر بهذا الشأن، وهذا يؤكد أن العاملين في وزارة التربية والتعليم متوافقين حول أبعاد المناخ التنظيمي سواء كانوا ذكورا أم اناثا، وأن هناك درجة متساوية من الوعي والمعرفة والإدراك لكلا الجنسين لأهمية المناخ التنظيمي في الوزارة.

## 2. المتغير الضابط (العمر): حيث تم اجراء اختبار one way anova

جدول رقم (15.4) : نتيجة اختبار one way anova					
العمر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المعدل	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.065	2	0.032	0.092	0.912
	37.281	106	0.352		
	37.345	108			
نمط الاتصال	1.846	2	0.923	2.473	0.089
	39.571	106	0.373		
	41.417	108			
تكنولوجيا المعلومات	1.596	2	0.798	1.751	0.179
	48.309	106	0.456		
	49.905	108			
نمط القيادة	2.021	2	1.011	2.234	0.112
	47.958	106	0.452		
	49.980	108			
القرار التشاركي	4.573	2	2.286	3.590	0.091
	67.502	106	0.637		
	72.075	108			
المناخ التنظيمي	1.075	2	0.537	1.676	0.192
	33.991	106	0.321		
	35.065	108			

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة ألفا أكبر من 5% لكافة المجالات والمحور ككل وبهذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط

الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير العمر. مما يعني ان العمر لم يكن له تأثير في متوسطات استجابات المبحوثين، وأن هناك توافق بينهم حول أبعاد المناخ التنظيمي بغض النظر عن العمر وان كان هذا التوافق اعلى للهيكل التنظيمي منه لبقية الأبعاد.

### 3. المتغير الضابط (المؤهل العلمي): حيث تم اجراء اختبار one way anova

جدول رقم (16.4) : نتيجة اختبار one way anova					
المؤهل	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المعدل	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.062	3	0.021	0.058	0.982
	37.284	105	0.355		
	37.345	108			
نمط الاتصال	0.954	3	0.318	0.826	0.483
	40.463	105	0.385		
	41.417	108			
تكنولوجيا المعلومات	0.257	3	0.086	0.181	0.909
	49.647	105	0.473		
	49.905	108			
نمط القيادة	2.906	3	0.969	2.160	0.097
	47.074	105	0.448		
	49.980	108			
القرار التشاركي	2.814	3	0.938	1.422	0.241
	69.261	105	0.660		
	72.075	108			
المناخ التنظيمي	0.604	3	0.201	0.614	0.608
	34.461	105	0.328		
	35.065	108			

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة ألفا أكبر من 5% لكافة المجالات والمحور ككل وبهذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد المناخ التنظيمي دون ان

يكون هناك تأثير معنوي للمؤهل العلمي، وان الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي مدركون لأهمية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم، وهناك توافق في تقييمهم لأبعاد المناخ التنظيمي لحملة المؤهلات العلمية المختلفة.

#### 4. المتغير الضابط (سنوات الخبرة): حيث تم إجراء اختبار one way anova

جدول رقم (17.4) : نتيجة اختبار one way anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المعدل	درجة الحرية	مجموع المربعات	الخبرة
0.068	2.443	0.812	3	2.437	الهيكل التنظيمي
		0.332	105	34.909	
			108	37.345	
0.040	2.873	1.047	3	3.142	نمط الاتصال
		0.365	105	38.275	
			108	41.417	
0.011	3.932	1.680	3	5.040	تكنولوجيا المعلومات
		0.427	105	44.865	
			108	49.905	
0.079	2.325	1.038	3	3.113	نمط القيادة
		0.446	105	46.866	
			108	49.980	
0.010	3.948	2.435	3	7.306	القرار التشاركي
		0.617	105	64.769	
			108	72.075	
0.017	3.570	1.082	3	3.246	المناخ التنظيمي
		0.303	105	31.820	
			108	35.065	

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة الفا أصغر من 5% للمجالات الثلاثة (نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي) وللمحور ككل وبهذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد للمناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي) وللمحور ككل

تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل لتلك المجالات الثلاثة وللمحور ككل. ونقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل. ونقبل الفرضية الصفرية حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول مجال الهيكل التنظيمي ونمط القيادة. وهذا يعني ان سنوات الخبرة كان لها تأثير في محور المناخ التنظيمي ككل وفي المجالات الثلاث (نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي)، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير معنوي في مجالي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حيث كان هناك توافق بينهما.

جدول رقم (18.4) المناخ التنظيمي LSD

سنوات الخبرة (I)	فرق المعدلات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الثقة الأدنى	الثقة الأعلى
من 5 سنوات	0.45514*	0.19014	0.018	0.0781	0.8321
من 10 - أقل من 15 سنوات	0.31689	0.16905	0.064	-0.0183	0.6521
15 سنة فأكثر	0.02832	0.14796	0.849	-0.2651	0.3217
من 5 سنوات	-0.45514*	0.19014	0.018	-0.8321	-0.0781
من 10 - أقل من 15 سنة	-0.13825	0.18119	0.447	-0.4975	0.2210
15 سنة فأكثر	-0.42682*	0.16169	0.010	-0.7474	-0.1062
من 10 - أقل من 15 سنة	-0.31689	0.16905	0.064	-0.6521	0.0183
من 5 سنوات	0.13825	0.18119	0.447	-0.2210	0.4975
15 سنة فأكثر	-0.28857*	0.13627	0.037	-0.5588	-0.0184
15 سنة فأكثر	-0.02832	0.14796	0.849	-0.3217	0.2651
من 5 سنوات	0.42682*	0.16169	0.010	0.1062	0.7474
من 10 - أقل من 15 سنة	0.28857*	0.13627	0.037	0.0184	0.5588

جدول رقم (19.4) الاحصاءات الوصفية لمجال سنوات الخبرة.			
الانحراف المعياري	المعدل	عدد العينة	محور المناخ التنظيمي
			سنوات الخبرة
0.54182	3.5704	19	اقل من 5 سنوات
0.62266	3.1153	15	من 5- اقل من 10 سنوات
0.51766	3.2535	24	من 10 - اقل من 15 سنة
0.54670	3.5421	51	15 سنة فأكثر
0.56981	3.4248	109	المجموع

بإجراء الاختبار البعدي للفروق المعنوية، LSDتبين ان الفروق في إجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي التي تعزى لسنوات الخبرة كان بين الفئتين (أقل من 5 سنوات، ومن 5- أقل من 10 سنوات) لصالح الفئة أقل من 5 سنوات. والفئتين (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر)، والفئتين (من 10 الى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) لصالح الفئة 15 سنة فأكثر. وبمعنى اخر فان الموظفين ذوي الخدمة الاقل أكثر حماسة لأهمية المناخ التنظيمي، وذوي الخبرة الاكبر أكثر ادراكا لأهمية ودور المناخ التنظيمي.

5. المتغير الضابط (المسمى الوظيفي): حيث تم إجراء اختبار one-way anova

جدول رقم (20.4) : نتيجة اختبار one-way anova					
المسمى الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المعدل	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	2.359	3	0.786	2.524	0.062
	32.706	105	0.311		
	35.065	108			
الهيكل التنظيمي	2.559	3	0.853	2.575	0.068
	34.786	105	0.331		
	37.345	108			
نمط الاتصال	2.206	3	0.735	1.969	0.123
	39.212	105	0.373		
	41.417	108			
تكنولوجيا المعلومات	0.790	3	0.263	0.563	0.641
	49.115	105	0.468		
	49.905	108			
نمط القيادة	2.577	3	0.859	1.903	0.134
	47.403	105	0.451		
	49.980	108			
القرار التشاركي	10.194	3	3.398	5.765	0.071
	61.882	105	0.589		
	72.075	108			

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة ألفا أكبر من 5% للمحور ككل ولكافة المجالات، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يعني ان المسمى الوظيفي لم يحدث فرقا في متوسطات اجابات المبحوثين، وكان هناك توافق الى حد ما بين كافة المسميات الوظيفية حول تقديرهم لمستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم.

## 5.4 إجابة السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟ ، وهو مرتبط بالفرضية الثالثة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها".

لفحص الفرضية، تم اختبار كافة المتغيرات المستقلة (الضابطة) مع كافة أبعاد (مجالات) السلوك التنظيمي، والمحور ككل، لاستخراج الفروقات بين اجابات المبحوثين حولها - ان وجدت - وذلك كالاتي

### 1. المتغير الضابط (الجنس): حيث تم اجراء اختبار independent sample T- test

جدول رقم (21.4) نتيجة اختبار independent sample T- test					
مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المعدل	العدد	الجنس	
0.083	0.62895	3.5630	54	م2 الادراك	
				انثى	ذكر
0.083	0.57278	3.8545	55	التعلم	
				انثى	ذكر
0.784	0.78007	3.9321	54	الدافعية للعمل	
				انثى	ذكر
0.784	0.78451	3.8909	55	الاتجاهات نحو العمل	
				انثى	ذكر
0.078	0.89017	3.2074	54	السلوك التنظيمي	
				انثى	ذكر
0.078	0.85046	3.5491	55		
				انثى	ذكر
0.697	0.85009	3.3796	54		
				انثى	ذكر
0.697	0.87175	3.3152	55		
				انثى	ذكر
0.282	0.61979	3.5205	54		
				انثى	ذكر
0.282	0.65290	3.6524	55		
				انثى	ذكر

حيث نلاحظ من خلال نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة (الفا) أكبر من (5%) لكافة المجالات والمحور ككل وللذكور والاناث، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بالقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد السلوك التنظيمي في وارة التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، بحيث لم يكن للجنس تأثير يذكر بهذا الشأن، وهذا يؤكد أن العاملين في وزارة التربية والتعليم متوافقين حول أبعاد السلوك التنظيمي سواء كانوا ذكورا أم اناثا، وأن هناك درجة متساوية من الوعي والمعرفة والإدراك لكلا الجنسين لماهية السلوك التنظيمي في الوزارة.

## 2. المتغير الضابط (العمر): حيث تم إجراء اختبار one way anova

جدول رقم (22.4) : نتيجة اختبار one way anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المعدل	درجة الحرية	مجموع المربعات	العمر
0.240	1.446	0.545	2	1.089	2م الادراك
		0.377	106	39.910	
			108	40.999	
0.274	1.311	0.791	2	1.582	التعلم
		0.603	106	63.950	
			108	65.532	
0.402	0.919	0.718	2	1.436	الدافعية للعمل
		0.781	106	82.800	
			108	84.236	
0.218	1.546	1.126	2	2.252	الاتجاهات نحو العمل
		0.728	106	77.200	
			108	79.452	
0.299	1.221	0.494	2	0.987	السلوك التنظيمي
		0.404	106	42.865	
			108	43.852	

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة الفا أكبر من 5% لكافة المجالات والمحور ككل ولذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى لمتغير العمر. مما يعني ان العمر لم يكن له تأثير في متوسطات استجابات المبحوثين، وأن هناك توافق بينهم حول أبعاد السلوك التنظيمي بغض النظر عن العمر.

### 3. المتغير الضابط (المؤهل العلمي): حيث تم اجراء اختبار one way anova

جدول رقم (23.4) : نتيجة اختبار one way anova					
المؤهل	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المعدل	قيمة ف	مستوى الدلالة
م2 الادراك	0.899	3	0.300	0.784	0.505
	40.100	105	0.382		
	40.999	108			
التعلم	1.806	3	0.602	0.992	0.400
	63.725	105	0.607		
	65.532	108			
الدافعية للعمل	0.523	3	0.174	0.218	0.883
	83.713	105	0.797		
	84.236	108			
الاتجاهات نحو العمل	2.618	3	0.873	1.192	0.316
	76.834	105	0.732		
	79.452	108			
السلوك التنظيمي	0.361	3	0.120	0.291	0.832
	43.491	105	0.414		
	43.852	108			

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة الفا للمحور ككل وكافة مجالاته أكبر من 5% ولذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم،

الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد السلوك التنظيمي دون ان يكون هناك تأثير معنوي للمؤهل العلمي، وان الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي مدركون لأهمية السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم، وهناك توافق في تقييمهم لأبعاد السلوك التنظيمي لحملة المؤهلات العلمية المختلفة.

#### 4. المتغير الضابط (سنوات الخبرة): حيث تم اجراء اختبار one way anova

جدول رقم (24.4) : نتيجة اختبار one way anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المعدل	درجة الحرية	مجموع المربعات	الخبرة
0.313	1.202	0.454	3	1.362	م2 الادراك
		0.377	105	39.637	
			108	40.999	
0.050	2.690	1.559	3	4.677	التعلم
		0.580	105	60.855	
			108	65.532	
0.283	1.286	0.995	3	2.984	الدافعية للعمل
		0.774	105	81.251	
			108	84.236	
0.006	4.390	2.951	3	8.854	الاتجاهات نحو العمل
		0.672	105	70.597	
			108	79.452	
0.054	2.635	1.023	3	3.070	السلوك التنظيمي
		0.388	105	40.782	
			108	43.852	

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة الفا لمحور السلوك التنظيمي ككل جاءت أكبر من 5% (0.054)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير

عدد سنوات الخبرة في العمل. ونقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل للمجالين (التعلم، الاتجاهات نحو العمل)، حيث جاء مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (0.050، 0.006)، وهذا يعني ان سنوات الخبرة كان لها تأثير في المجالين (التعلم والاتجاهات نحو العمل)، بينما لم يكن لها تأثير معنوي في مجالي الادراك والدافعية للعمل.

وبإجراء الاختبار البعدي للفروق المعنوية، LSDتبين ان الفروق في إجابات المبحوثين التي تعزى لسنوات الخبرة كان لبعده التعلم كما يأتي.

جدول رقم (25.4)					
التعلم					المتغير التابع
LSD					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المعدلات	المعدل	سنوات الخبرة	المتغير المستقل
0.544	0.26295	0.16023	3.9825	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.071	0.23378	0.4269		من 10 - أقل من 15 سنة	
0.64	0.20462	- 0.09598		15 سنة فأكثر	
0.544	0.26295	- 0.16023	3.8222	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات
0.29	0.25057	0.26667		من 10 - أقل من 15 سنة	
0.254	0.22361	- 0.25621		15 سنة فأكثر	
0.071	0.23378	-0.4269	3.5556	أقل من 5 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة
0.29	0.25057	- 0.26667		من 5- أقل من 10 سنوات	
0.007	0.18845	- .52288*		15 سنة فأكثر	
0.64	0.20462	0.09598	4.0784	أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر
0.254	0.22361	0.25621		من 5- أقل من 10 سنوات	
0.007	0.18845	.52288*		من 10 - أقل من 15 سنة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفروق بين المتوسطات فيما يخص سنوات الخبرة اتجاه الاجابات على مجال التعلم كانت بين الفئتين (من 10- اقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر). وبمعنى اخر فان الموظفين ذوي الخبرة الاكبر هم الاكثر تأثرا بالتعلم. وبإجراء الاختبار البعدي للفروق المعنوية، LSD اتبين ان الفروق في إجابات المبحوثين التي تعزى لسنوات الخبرة كان لبعده الاتجاهات نحو العمل كما يأتي.

جدول رقم (26.4)					
الاتجاهات نحو العمل					المتغير التابع
LSD					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المعدلات	المعدل	سنوات الخبرة	المتغير المستقل
0.017	0.28322	.68596*	3.8860	من 5- اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات
0.001	0.25180	.89291*		من 10 - اقل من 15 سنة	
0.018	0.22039	.52976*		15 سنة فأكثر	
0.017	0.28322	-.68596*	3.2000	اقل من 5 سنوات	من 5- اقل من 10 سنوات
0.445	0.26989	0.20694		من 10 - اقل من 15 سنة	
0.518	0.24085	-0.15621		15 سنة فأكثر	
0.001	0.25180	-.89291*	2.9931	اقل من 5 سنوات	من 10 - اقل من 15 سنة
0.445	0.26989	-0.20694		من 5- اقل من 10 سنوات	
0.076	0.20297	-0.36315		15 سنة فأكثر	
0.018	0.22039	-.52976*	3.3562	اقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر
0.518	0.24085	0.15621		من 5- اقل من 10 سنوات	
0.076	0.20297	0.36315		من 10 - اقل من 15 سنة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفروق بين معدلات اجابات المبحوثين حول مجال ( الاتجاهات نحو العمل ) للعاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت بين الفئة ( أقل من خمس سنوات ، والفئات المتبقية ) ولصالح الفئة أقل من خمس سنوات . مما يعني ان الموظفين ذوي الخبرة الاقل في الوزارة هم الفئة الاكثر اتجاها نحو العمل .

5. المتغير الضابط (المسمى الوظيفي): حيث تم إجراء اختبار one way anova

جدول رقم (27.4)					
المسمى الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المعدل	قيمة ف	مستوى الدلالة
م2 الإدراك	1.505	3	0.502	1.334	0.267
	39.494	105	0.376		
	40.999	108			
التعلم	2.135	3	0.712	1.179	0.321
	63.396	105	0.604		
	65.532	108			
الدافعية للعمل	6.664	3	2.221	3.007	0.074
	77.571	105	0.739		
	84.236	108			
الاتجاهات نحو العمل	4.022	3	1.341	1.866	0.140
	75.429	105	0.718		
	79.452	108			
السلوك التنظيمي	2.342	3	0.781	1.974	0.122
	41.511	105	0.395		
	43.852	108			

نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة الفا أكبر من 5% للمحور ككل ولكافة المجالات، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الإدراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يعني ان المسمى الوظيفي لم يحدث فرقا في متوسطات اجابات المبحوثين، وكان هناك توافق الى حد ما بين كافة المسميات الوظيفية حول تقديرهم لمستوى السلوك التنظيمي وأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم.

## 6.4 مناقشة نتائج الدراسة

في هذا القسم من الفصل الرابع، سنتم مناقشة أهم النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي حول أسئلة وفرضيات الدراسة.

### 1.6.4 مناقشة الإجابات عن أسئلة الدراسة

#### إجابة السؤال الاول

ما هو واقع المناخ التنظيمي من خلال ابعاده (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي، نمط القيادة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أولاً: إن المناخ التنظيمي الكلي في وزارة التربية والتعليم هو مناخ جيد جداً بمعدل (3.42) وبدرجة كلية مرتفعة.

ثانياً: أكثر المجالات مساهمة في تحسين المناخ التنظيمي هو تكنولوجيا المعلومات بمعدل (3.6376) وبمساهمة كلية مرتفعة.

ثالثاً: نمط الإتصال هو المجال الثاني من حيث المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي بمعدل (3.58) وبمساهمة كلية مرتفعة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي هو المجال الثالث من حيث المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي بمعدل (3.45) وبمساهمة كلية مرتفعة.

خامساً: يحتل القرار التشاركي المرتبة الرابعة من بين المجالات المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم بمعدل (3.31) ودرجة مساهمة متوسطة.

سادسا : نمط القيادة هو أقل المجالات مساهمة في تحسين المناخ التنظيمي بمعدل ( 3.12 ) وبمساهمة كلية متوسطة.

وتعزي الباحثة هذه النتائج في مجال التكنولوجيا إلى التطور التكنولوجي بشكل عام ودخوله الى اعمال الوزارة، وكثرة الدورات التدريبية وورش العمل، والنزعة الشخصية الى التعلم لدى الموظفين، وهذا بدوره سهل عملية الاتصال في المجالين الافقي والعمودي بين الموظفين، كما ان الهيكل التنظيمي للوزارة تم تصميمه ليوائم استراتيجية الوزارة وخططها التنفيذية. كما تعزو تراجع القرار التشاركي ونمط القيادة كمجالان مهمان لتحسين المناخ التنظيمي، الى نمط القيادة الابوي والتسلطي التي تشهده العديد من المؤسسات الحكومية، والتفرد في اتخاذ القرار بعيدا عن اشراك الموظفين فيه.

#### إجابة السؤال الثاني

ما هو واقع السلوك التنظيمي من خلال أبعاده (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، اتجاهات للعاملين) في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

اولا: يعد السلوك التنظيمي للموظفين في وزارة التربية والتعليم جيد جدا بمعدل (3.58) ودرجة مرتفعة.  
ثانيا: التعلم هو أكثر المجالات التي تعكس السلوك التنظيمي الجيد في الوزارة بمعدل (3.91) ودرجة مرتفعة.

ثالثا: الادراك هو ثاني المجالات التي تعكس السلوك التنظيمي الجيد في الوزارة بمعدل (3.71) ودرجة مرتفعة

رابعا: الدافعية للعمل هي ثالث المجالات التي تعكس السلوك التنظيمي الجيد في الوزارة بمعدل (3.37) ودرجة متوسطة

خامسا:الاتجاهات نحو العمل هي رابع المجالات التي تعكس السلوك التنظيمي الجيد في الوزارة بمعدل (3.34) ودرجة متوسطة.

### إجابة السؤال الثالث، الفرضية الاولى للدراسة

**السؤال الثالث:** هل يوجد علاقة معنوية ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وبين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

**الفرضية الاولى** " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية وما بين السلوك التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظرهم".

**أولاً:** هناك ارتباط ايجابي وبدرجة مرتفعة بقيمة معامل (0.758) وبمستوى دلالة معنوي (0.000) بين المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والسلوك التنظيمي للموظفين فيها.

**ثانياً:** ان التغير في مستوى المناخ التنظيمي ككل يفسر ما قيمته 57.4% من التغير في السلوك التنظيمي ككل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.574$ )

**ثالثاً :** تبين أن الزيادة في مستوى المناخ التنظيمي ككل بمقدار وحدة واحدة يقابله تحسن وزيادة في مستوى السلوك التنظيمي ككل بمقدار 0.85 وحدة.

**رابعاً:** ان الهيكل التنظيمي يفسر (0.497) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة.

**خامساً:** تبين ان نمط الاتصال يفسر (0.366) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة.

**سادساً:** تبين النتائج ان تكنولوجيا المعلومات تفسر (0.391) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة.

**سابعاً:** تبين النتائج ان نمط القيادة يفسر (0.376) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة.

**ثامناً:** تبين النتائج ان القرار التشاركي يفسر (0.428) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي لموظفي وزارة التربية والتعليم حسب اراء العينة المبحوثة.

**تاسعاً:** ان تحسن الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.750) وحدة

**عاشراً:** تحسن نمط الاتصال بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.622) وحدة.

**حادي عشر:** إذا تحسنت تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.586) وحدة.

**ثاني عشر:** ان تحسن نمط القيادة بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.575) وحدة

**ثالث عشر:** إذا تحسنت المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة، تحسن السلوك التنظيمي بمقدار (0.510) وحدة.

**رابع عشر:** إن أثر محور المناخ التنظيمي الكلي له تاثير أكبر على محور السلوك التنظيمي من التأثير الناتج عن كل مجال من مجالاته على افراد.

**خامس عشر :** أن مجالات المناخ التنظيمي لها أثر ايجابي على بعضها البعض، مما جعلها تساهم مجتمعة في تحسين السلوك التنظيمي بدرجة عالية.

**سادس عشر:** توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والسلوك التنظيمي فيها كممثلة للقطاع الحكومي.

## إجابة السؤال الرابع

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

الفرضية الثانية للدراسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها".

### وقد كانت النتائج كما يأتي:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، بحيث لم يكن للجنس تأثير يذكر بهذا الشأن، وهذا يؤكد أن العاملين في وزارة التربية والتعليم متوافقين حول أبعاد المناخ التنظيمي سواء كانوا ذكورا أم اناثا، وأن هناك درجة متساوية من الوعي والمعرفة والإدراك لكلا الجنسين لأهمية المناخ التنظيمي في الوزارة.

**ثانيا:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير العمر. مما يعني ان العمر لم يكن له تأثير في متوسطات استجابات المبحوثين، وأن هناك توافق بينهم حول أبعاد المناخ التنظيمي بغض النظر عن العمر وان كان هذا التوافق اعلى للهيكل التنظيمي منه لبقية الأبعاد.

**ثالثا:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد المناخ التنظيمي دون ان يكون هناك تأثير معنوي للمؤهل العلمي، وان الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي مدركون لأهمية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم، وهناك توافق في تقييمهم لأبعاد المناخ التنظيمي لحملة المؤهلات العلمية المختلفة.

**رابعا:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد للمناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي) وللمحور ككل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل.

**خامسا:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مجال الهيكل التنظيمي ونمط القيادة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل.

وهذا يعني ان سنوات الخبرة كان لها تأثير في محور المناخ التنظيمي ككل وفي المجالات الثلاث (نمط الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، القرار التشاركي)، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير معنوي في مجالي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حيث كان هناك توافق بينهما.

**سادسا:** تبين ان الفروق في إجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي التي تعزى لسنوات الخبرة كان بين الفئتين (أقل من 5 سنوات، ومن 5- أقل من 10 سنوات) لصالح الفئة أقل من 5 سنوات. والفئتين (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر)، والفئتين (من 10 الى اقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) لصالح الفئة 15 سنة فأكثر. وبمعنى اخر فان الموظفين ذوي الخدمة الاقل أكثر حماسة لأهمية المناخ التنظيمي، وذوي الخبرة الاكبر أكثر ادراكا لأهمية ودور المناخ التنظيمي.

**سابعا:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، القرار التشاركي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يعني ان المسمى الوظيفي لم يحدث فرقا في متوسطات اجابات المبحوثين، وكان هناك توافق الى حد ما بين كافة المسميات الوظيفية حول تقديرهم لمستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم.

#### إجابة السؤال الخامس

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية

للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

الفرضية الثالثة للدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين فيها".

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية لتغير الجنس.

وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد السلوك التنظيمي في وارة التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، بحيث لم يكن للجنس تأثير يذكر بهذا الشأن، وهذا يؤكد أن العاملين في وزارة التربية والتعليم متوافقين حول أبعاد السلوك التنظيمي سواء كانوا ذكورا أم اناثا، وأن هناك درجة متساوية من الوعي والمعرفة والإدراك لكلا الجنسين لماهية السلوك التنظيمي في الوزارة.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى لمتغير العمر.

مما يعني ان العمر لم يكن له تأثير في متوسطات استجابات المبحوثين، وأن هناك توافق بينهم حول أبعاد السلوك التنظيمي بغض النظر عن العمر.

**ثالثاً:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الإدراك، التعلم، الدافعية للعمل ، الاتجاهات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا يعني أن هناك توافق بين المبحوثين في متوسطات استجاباتهم حول أبعاد السلوك التنظيمي دون ان يكون هناك تأثير معنوي للمؤهل العلمي، وان الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي مدركون لأهمية السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم، وهناك توافق في تقييمهم لأبعاد السلوك التنظيمي لحملة المؤهلات العلمية المختلفة.

**رابعاً:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول محور السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل. بينما توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول المجالين (التعلم، الاتجاهات نحو العمل).

وهذا يعني ان سنوات الخبرة كان لها تأثير في المجالين (التعلم والاتجاهات نحو العمل)، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير معنوي في مجالي الإدراك والدافعية للعمل، حيث كان هناك توافق بين متوسط اجابات المبحوثين حولهما.

**خامساً:** أن الفروق بين المتوسطات فيما يخص سنوات الخبرة اتجاه الاجابات على مجال التعلم كانت بين الفئتين (من 10- أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر). وبمعنى اخر فان الموظفين ذوي الخبرة الاكبر هم الاكثر تأثراً بالتعلم.

**سادساً:** أن الفروق بين معدلات اجابات المبحوثين حول مجال (الاتجاهات نحو العمل) للعاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت بين الفئة (أقل من خمس سنوات، والفئات المتبقية) ولصالح الفئة أقل من خمس سنوات. مما يعني ان الموظفين ذوي الخبرة الاقل في الوزارة هم الفئة الاكثر اتجاها نحو العمل.

سابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الادراك، التعلم، الدافعية للعمل، الاتجاهات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذا يعني ان المسمى الوظيفي لم يحدث فرقا في متوسطات اجابات المبحوثين، وكان هناك توافق الى حد ما بين كافة المسميات الوظيفية حول تقديرهم لمستوى السلوك التنظيمي وأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم.

## الفصل الخامس:

### 5. الاستنتاجات والتوصيات

قامت الباحثة في هذا الفصل بوضع أهم الاستنتاجات التي بنتها على نتائج الدراسة، ومن ثم وضعت التوصيات الملائمة.

#### 1.5 الاستنتاجات

##### 1.1.5 استنتاجات عامة

أولاً: ان السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مرتبط ارتباط وثيق بالمناخ التنظيمي الذي تشهده الوزارة حالياً.

ثانياً: ان لتكنولوجيا المعلومات ونمط الاتصال والهيكل التنظيمي أثر ايجابي على تحسين المناخ التنظيمي في الوزارة، وان هناك ترابط بين هذه المكونات للمناخ التنظيمي، بمعنى ان الاستخدام الفعال للوسائل التكنولوجية من شأنه ان يؤثر ايجاباً في عملية الاتصال، هذا الامر الذي ساهم فيه

الهيكل التنظيمي كحافضة للتكنولوجيا وقنوات الاتصال. وهذا ما يفسر الترابط بين مجالات المناخ التنظيمي فيما بينها واعطائها دفعة للمناخ التنظيمي ككل باتجاه رفع كفاءة السلوك التنظيمي.

ثالثا: ان هناك ضعف في مجال العلاقات الانسانية على الصعيد الرسمي، انعكس في ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

رابعا: ان نمط القيادة في الوزارة ما زال يعاني بعض التقصيرات، ويقع ما بين القيادة التشاركية والابوية التسلطية، الامر الذي يؤشر الى ضرورة استثمار الوزارة في تدريب وتأهيل المدراء فيها.

خامسا: ان ملكتي التعلم والادراك نحو العمل كأبعاد للسلوك التنظيمي تبشران بمستقبل أفضل على صعيد الانجازات في الوزارة، وان الجيل الاكثر خبرة هو الاكثر استجابة للتعلم والجيل الأقل خبرة هو الجيل الاكثر اتجاها نحو العمل، وهذا يعطينا توجيهها بضرورة العمل على نقل الخبرات وتعزيز الجيل الأقل خبرة كونه يملك الحماس الأكبر للعمل. وهذا ما يفسر الحال المتوسط للدافعية والاتجاه نحو العمل، حيث ان الجيل الاكثر اتجاها للعمل اقل تعلما والجيل الاكثر تعلما اقل توجهها نحو العمل.

سادسا: ان هناك فروقات في تفكير الموظفين الاقل خبرة والاعلى خبرة فيما يخص بعض ابعاد المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، مما يؤشر الى وجود فجوة معرفية بين الاجيال في الوزارة.

## 2.1.5 استنتاجات خاصة بالمناخ التنظيمي في الوزارة

1. أن الهيكل التنظيمي يفتقد الى المرونة الكافية للربط بين الموظفين من الفئات الوظيفية الدنيا مع الموظفين في الفئات الوظيفية العليا، وكذلك على مستوى الاتصالات الأفقية بين الدوائر والأقسام، مما يضيف جمودا على الهيكل التنظيمي من هذه الناحية، وهذا ما يفسر الرضى المتوسط لدى العينة المبحوثة عن سير عملية الاتصال مع الادارات المختلفة في الوزارة.

2. لا زالت التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة ذات قدرات واستخدامات متوسطة فيما يتعلق بالعمل من المنزل.
3. مقومات اشراك الموظفين في صياغة استراتيجية الوزارة والمشاركة في اتخاذ القرار ما زالت ما بين متوسطة وضعيفة، الامر الذي يفسره ضعف اشراك الموظفين من قبل مدراءهم في عملية اتخاذ قرار العمل، واشتراك الزملاء أنفسهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم ومهامهم.
4. لا توجد ثقة لدى الموظفين في نظام المكافآت في الوزارة.
5. تمارس الادارات المختلفة في الوزارة عملية التشجيع على الابداع بدرجة ضعيفة.
6. العلاقات الانسانية بين الموظفين ومسؤوليهم ضعيفة.
7. لا يوجد اهتمام كافي بالحاجات الشخصية للموظفين.
8. لا يمنح الموظفين مرونة كافية للقيام بأعمالهم.
9. هناك شعور لدى الموظفين بعدم عدل مدراءهم.

### 3.1.5 استنتاجات خاصة بالسلوك التنظيمي

1. ان الرغبة المتوسطة للموظفين في تغيير وظائفهم يمكن ان تعزى لضعف القيادة والضعف في مستوى اشراكهم في اتخاذ القرار، وشعورهم المتوسط بعدم عدل مدراءهم، وعدم منحهم المرونة الكافية للقيام باستقلالية بالمهام المنوطة إليهم.
2. ان الرضى المتوسط عن انماط القيادة والقيم الايجابية التي تسود الوزارة من شأنه ان يساهم سلبا على اتجاهات الموظفين نحو عملهم، الامر الذي لاحظناه فعليا من خلال النتائج.

## 2.5 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج واستنتاجات، توصي الباحثة بالآتي:

1. العمل بشكل أكبر من قبل المسؤولين في الوزارة على تنمية وتعزيز العلاقات الانسانية والعمل التشاركي بما يضمن اشراك كافة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات وخاصة فيما يخص مهام عملهم.
2. ضرورة تنمية مهارات القيادة لدى فئات مدراء الدوائر ورؤساء الوحدات والمدراء العاملين في سبيل انتهاج انماط قيادية جاذبة للعاملين.
3. ضرورة وضع برامج وعقد اجتماعات وندوات تهدف الى توحيد المفاهيم ونقل المعلومات والمعرفة بين الفئات العليا والدنيا في الهرم الوظيفي للوزارة، في سبيل الوصول الى مفاهيم منسجمة حول اليات تنفيذ اعمال الوزارة وتحقيق اهدافها.
4. ضرورة الاستفادة من نسب مساهمات مجالات المناخ التنظيمي في تحسين السلوك التنظيمي في الوزارة والعمل على رفع هذه النسب من خلال تأهيل المجالات التي تحتاج الى التأهيل.
5. عمل لجنة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تختص بوضع اليات واقتراحات لتحسين عناصر وابعاد المناخ التنظيمي في الوزارة.
6. الترتيب لعمل محاضرات وورشات عمل تستهدف العاملين لتعريفهم بالمناخ التنظيمي المنشود وانعكاساته على تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء.
7. عقد تدريبات وورشات توعوية حول ماهية السلوك التنظيمي وتعريف العاملين بأهميته وسبل تطبيقه والابعاد المرتبطة به.

8. إنشاء وحدة لتطوير التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يكون دورها تعزيز المناخ التنظيمي المناسب وتعزيز السلوك التنظيمي لدى العاملين وتحفيزهم لممارسته وتطبيقه، وتعمل جنباً الى جنب مع دائرة التخطيط.
9. ضرورة الاهتمام بتأهيل الجيل الشاب في جانبي المهارات والمعرفة واعداده لتولي مناصب قيادية في الوزارة واستغلال توجهاته نحو العمل وحماسه له.
10. ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الحالية وتطويرها بما يخدم عملية العمل عن بعد، خاصة في ظل الحاجة التي أبرزتها جائحة الكورونا.
11. ضرورة اجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وانماط الاتصال بما يتلاءم مع تسهيل التواصل العمودي والأفقي بين مكونات الوزارة البشرية.
12. ضرورة توفير بيئة داخلية داعمة للأفراد في تحسين الإجراءات بصورة مخطط لها وبالتالي القيام بالمهام المطلوبة بشكل فاعل ومؤسسي.
13. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لنشر مفاهيم العمل التشاركي والحاجات الانسانية والقيادة الفعالة وأثرها على السلوك التنظيمي للموظفين.
14. إعادة النظر في نظام المكافآت في الوزارة وربط المكافآت بالإنجازات المتحققة للموظفين وابداعاتهم.
15. إجراء دراسة معمقة حول العلاقات الانسانية في الوزارات والأسباب الحقيقية وراء رغبة الموظفين بترك وظائفهم الحالية.
16. إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات أخرى من شأنها ان تحسن من السلوك التنظيمي أو أي من ابعاده.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- ابن حنبل، عبد العزيز صالح (2004) الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية - دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- أحمد، بوغازي، (2017)، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين مزغرام مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- الأسدي، طارق، (2015)، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، جامعة دمشق، سوريا.
- الأمين، ماحي محمد، (2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر.
- الأيوبي، منصور محمد علي، (2015)، بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، غزة.
- البدر، إبراهيم بن حمد (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- البدري، طارق (2005) تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- بلل، عبد الحق علي ابراهيم، وأبوسن أحمد ابراهيم، (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الجوري، فؤاد محمد علاء الدين، (2015)، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، الجامعة الافتراضية السورية.
- حرّاث، زينب، (2017)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة - دراسة ميدانية بمركب الدراجات، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي، الجزائر.
- الحريري، رافده عمر، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار المناهج، عمان.
- حريم، حسين، (1997)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسن، العليش محمد، والعتيب، سماح أسامة عبد الرحمن، (2018)، محددات السلوك التنظيمي ودورها في أداء العاملين - دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من 2010 - 2015، مجلة الدراسات العليا، م12، ع14، جامعة النيلين.
- حنفي، عبدا لغفار (2000) إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- رحمون، سهام، (2013)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين وكليات معاهد جامعة باتنة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- زكريا، سعيدان، والأخضر روابح، (2012)، أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

- الزهرة، مولاي علي، (2017)، السلوك التنظيمي والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع17.
- سادات، لمية، (2016)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- الساعدي، مؤيد، وحسين، عادل عباس عبد، والشريفي، زينب هادي، (2008)، تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الاسكندرية العام، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- الشرقاوي، أنور محمد. (2012). التعلم - نظريات وتطبيقات. (دون مكان نشر): مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشيخ، جلال (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عابدين، محمد عبد القادر، وأبو سمرة محمود أحمد، (2001)، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، م15.
- عبد الرحمن، أبو فارس (2016)، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع27.

- عبد القادر، مقصود، (2015)، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- عبد الوهاب، أحمد جاد، (1996)، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- عبيدة، سامي محمود، (2016)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي - دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العديلي، ناصر محمد (1995) السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- العديلي، ناصر محمد، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض.
- عزيز، رياض ضياء، (2017)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع - دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م19، ع1.
- عقدي، حسن بن ظافر أحمد، (2017)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.
- علي، الطاهر أحمد محمد، (2015)، أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية - دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية - كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، ع16، م2.
- عميروش، وهيب، (2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

- عنصر، يوسف، وليتيم، ناجي، (2014)، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، ع7.
- عياصرة، علي، والفاضل، محمد (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفاضل، محمد، (2010)، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ط1، دار حامد، عمان.
- الفهيدي، عبد الله (2009) أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- القاضي، فؤاد (2006). السلوك التنظيمي والإدارة. جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، مصر.
- القبلي، عناية حسن، (2014)، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، ط1، شركة أمان للنشر والتوزيع، مصر.
- القرشي، ليلي حسن عبد الله، (2003)، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- قرواني، خالد، (2010)، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع26، 2.
- كردي، أحمد السيد، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، -.
- اللوزي، موسى (2002) التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- ماهر، أحمد (2005) كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- محارمه، تامر (1993) تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- محمد، ثائر سعدون، (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان.
- محمود، محمد صبري حافظ، والمغدي، الحسن محمد، والبحيري، السيد محمود، (2013)، القيادة في المؤسسات التعليمية، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
- مسعد، رأفت سمير، (2016)، إدارة السلوك التنظيمي وتقويم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المغربي، كامل محمد، (1993)، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مكي، آلاء محمد بادنين، (2016)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، جامعة البحر الأحمر، السودان.

#### المراجع الاجنبية

- Amjad, Ali (2014) influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: an inquisitive study, journal of social sciences.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of marketing*, 62(2), 77-91.

- Chegii, M (2012) the study of the relationship between organizational climate and the staff's Entrepreneurial spirit, journal of basic and applied Scientific Research. Vol.2, No.12, pp. 13027-13032.
- ÓM. Patterson, P. Warr and M. West, "Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level", Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science, CEP Discussion Paper No 626 April 2004.
- Singh, R, et al. (2011) impact of organizational climate on job satisfaction; a comparative study. International journal of computer and management studies, Vol.11, issue.2, pp.2231-5268. Retrieved from [www.ijcsms.com](http://www.ijcsms.com).
- Raja, S (2018) Effect of organization climate on innovative work behavior.retreived from <https://www.researchgate.net/publication/330080125>.

الإنترنت

- <https://www.alaraby.co.uk>.2014 ما هو -القطاع- العام

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. احمد حرز الله	جامعة القدس
2	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
3	د. ثمين هيجاوي	جامعة القدس
4	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
5	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
6	د. فتحي فليفل	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
7	د. حنا مصلح	جامعة بيت لحم
8	د. محمد بريغيت	جامعة القدس المفتوحة



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

أعزائي الموظفين المحترمين

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

تحية وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين فيها: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنموذجاً"، وذلك في إطار استكمال دراستها للحصول على درجة الماجستير/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، لذا أرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبيان الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض، ويرجى الإجابة بموضوعية، علماً أن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع إحصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

ثائرة محمد الغولة

باشراف

الدكتور سعدي الكرنز

A: القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع دائرة حول رقم الإجابة التي تنطبق عليك:

A1	الجنس	(1) أنثى (2) ذكر
A2	العمر	(1) أقل من 30 سنة (2) 30-45 سنة (3) 45 فأكثر
A3	أعلى مؤهل علمي تحمله	(1) دبلوم فأقل (2) بكالوريوس (3) دراسات عليا
A4	سنوات الخبرة في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	(1) أقل من 5 سنوات (2) 5-10 سنوات (3) 10-15 سنة (4) 15 فأكثر
A5	المسمى الوظيفي	(1) مدير عام (2) مدير دائرة أو رئيس وحدة (3) رئيس قسم (4) موظف

القسم الثاني: برجاء وضع اشارة (✓) في المربع المناسب للتعبير عن رأيك:

المحور الأول: المناخ التنظيمي: هو مجموعة من الأبعاد التي تميز بيئة المؤسسات الحكومية عن غيرها، بما فيها الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط القيادة في المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار والتي من شأنها التأثير على سلوك الموظفين فيها .					
B المجال الاول: الهيكل التنظيمي: هو البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق اهدافها					
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					B1 خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارة والمرؤوسين واضحة في الهيكل التنظيمي
					B2 يوجد وصف وظيفي واضح لمهام عمل وظيفتي
					B3 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)
					B4 أستطيع التواصل بسهولة مع الفئات العليا في الوزارة
					B5 طبيعة العلاقة بين وظيفتي وكافة الوظائف الأخرى في الوزارة واضحة
					B6 الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات بين مستوى وظيفتي والمستويات الوظيفية المشابهة لها في الوزارة
					B7 الهيكل التنظيمي للوزارة يتيح نقل المعلومات صعودا ونزولا
					B8 صلاحياتي الوظيفية واضحة لا لبس فيها
C المجال الثاني: نمط الاتصال: هو الآلية التي يتم من خلالها التواصل عبر الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويشمل اليات نقل المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل منها وبالعكس، كما يشمل الية الانتقال الأفقي للمعلومات بين الدوائر والاقسام .					
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					C1 يوجد سهولة في التواصل مع الإدارات المختلفة في الوزارة
					C2 توجد سهولة في الاتصال بيني وبين الموظفين في

					الوزارة	
					يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	C3
					ينجز التواصل بين الادارة والموظفين بالسرعة المناسبة	C4
					تتوفر الأدوات المناسبة لاجراء الاتصالات الرسمية	C5
					هناك اتصالات غير رسمية تتم بين الموظفين والادارات المختلفة في الوزارة	C6
					أشعر بالرضا عن سير عملية الاتصال مع الادارات المختلفة في الوزارة	C7
<b>المجال الثالث : تكنولوجيا المعلومات:</b> هي عملية الاستخدام الامثل لكافة الأدوات التكنولوجية المتوفرة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بما فيها شبكات الاتصال واجهزته، والأدوات الخاصة بتسيير العمل						D
					<b>الفقرات</b>	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
					تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوزارة تتيح لي العمل من المنزل	D1
					تلبى التكنولوجيا المستخدمة احتياجات العمل.	D2
					أنجز أغلب الأعمال بالاعتماد على استخدامات التكنولوجيا	D3
					التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	D4
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد المبذول في العمل	D5
					أسهمت التكنولوجيا المتوفرة في سرعة إنجاز العمل	D6
					يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة كلما لزم الأمر	D7
					استخدام التكنولوجيا الحالية يزيد من راحتي النفسية في العمل	D8
<b>المجال الرابع: نمط القيادة:</b> وهو الاسلوب الاداري والقيادي الذي يستخدمه المديرون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لإدارة الطواقم المنضوية تحت اشرافهم، وما يحتويه من ميزات تراعي الاحتياجات الانسانية والاجتماعية للموظفين في الوزارة						E
					<b>الفقرات</b>	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة		

						E1	تهتم الادارة باحتياجات الموظفين الشخصية	
						E2	هناك ثقة وتعاون بيني وبين مسؤولي المباشر	
						E3	الادارات المختلفة في الوزارة تعطي الموظفين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم	
						E4	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته للموظفين	
						E5	أشعر بالعدالة في تعامل مديري معي	
						E6	الممارسات الادارية في الوزارة محفزة تؤدي لخلق الدافعية للعمل	
						E7	الادارات المختلفة في الوزارة تعمل على تعزيز روح الابداع لدى الموظفين	
						E8	يتم ربط المكافآت الممنوحة للموظفين بدورهم في الانجاز المتحقق	
						E9	هناك علاقات اجتماعية تربطني بمديري	
							<b>F</b>	<b>المجال الخامس: القرار التشاركي (المشاركة):</b> عملية مشاركة موظفي الدوائر والاقسام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مدراءهم في اتخاذ القرارات الخاصة بكل دائرة وقسم، اضافة الى التشارك الجماعي بين موظفي الدوائر والاقسام في حمل المهام والاهداف المنوطة بكل دائرة وقسم.
							<b>الفقرات</b>	
							غير موافق بشدة	
							غير موافق	
							نوعا ما	
							موافق	
							موافق بشدة	
						F1	أشارك زملائي في وضع الخطة السنوية	
						F2	هناك تشاور دائم مع زملائي بخصوص اليات تنفيذ المهام المحددة.	
						F3	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	
						F4	تعقد الادارة اجتماعات مفتوحة مع الموظفين تسمح لهم بالحوار دون قيود	
						F5	أشارك مديري في اتخاذ قرارات العمل	
						F6	أشعر بدوري في عملية اتخاذ القرار في الوزارة	
						F7	أساهم مساهمة بناءة في إعداد استراتيجية الوزارة	

المحور الثاني : السلوك التنظيمي:					
هو جملة الافعال والأقوال والتصرفات الشخصية والجماعية التي تصدر عن موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والذي تتأثر بالمناخ التنظيمي في الوزارة او أحد ابعاده					
المجال الأول : الإدراك هو مستوى فهم الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للواقع والظروف التي يتعاملون معها والمتمثلة في أبعاد المناخ التنظيمي للوزارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					G1 أنا على دراية وفهم لطبيعة الهيكل التنظيمي في الوزارة
					G2 أعلم جيدا كيف تتم عملية الاتصالات المتعلقة بالعمل في الوزارة
					G3 أدرك ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تسيير العمل
					G4 انا على دراية بطبيعة نمط القيادة في الوزارة
					G5 ادرك اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
المجال الثاني : التعلم هو حجم الخبرات التي اكتسبها موظفو وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عبر مسيرتهم العملية وكفاءة الأشكال بما فيها ممارسة العمل والتدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع مكونات البيئتان الداخلية والخارجية للوزارة:					
					H1 عملي في الوزارة زاد من معرفتي التطبيقية بطبيعة العمل
					H2 عملي في الوزارة زاد من خبراتي في العمل
					H3 العمل في الوزارة زاد من مهاراتي في العمل
					H4 العمل في الوزارة زاد من تعرفي على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمل
					H5 عملي في الوزارة زاد من مهاراتي الانسانية
					H6 عملي في الوزارة زاد من مهاراتي التنظيمية
المجال الثالث: الدافعية للعمل هي القوة والمحفزات الداخلية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي تثير حماسهم نحو انجاز المهام المنوطة بهم.					
					I1 أشعر بروابط روحية تربطني بالوزارة
					I2 أشعر برغبة دائمة للاستمرار في وظيفتي الحالية
					I3 أشعر بأن يوم العمل في الوزارة قصير
					I4 أشعر بالحماسة الدائمة في أداء عملي
					I5 لا أتذمر من التأخر في عملي لإنجاز مهامي الوظيفية

المجال الرابع: الاتجاهات نحو العمل:						J
هي المواقف من الوظائف التي يشغلها العاملون في وزارة التربية والتعليم ، أو الظروف المحيطة بها والمتمثلة بابعاد المناخ التنظيمي في الوزارة:						
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					J1 أشعر باتجاهات ايجابية نحو الدور الذي تؤديه الوزارة.	
					J2 أشعر بالرضا عن الأنماط القيادية السائدة في الوزارة	
					J3 أنظر بإيجابية الى قدرة الوزارة على استثمار التكنولوجيا المتاحة في العمل	
					J4 طبيعة الاتصالات في العمل تساهم في تحقيق الاهداف المختلفة للوزارة	
					J5 الهيكل التنظيمي للوزارة يحقق الغرض الذي وضع من أجله	
					J6 أشعر باتجاهات إيجابية نحو القيم التي تسود الوزارة	

شاكرين لكم حسن التعاون

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة المحكمين ..... 134
- ملحق رقم (2): اداة الدراسة ..... 135

## فهرس الأشكال

شكل رقم (1.2) : الادارات العامة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.....56

## فهرس الجداول

- جدول (1.3) : توزيع عينة الدراسة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديمغرافية. .... 70
- جدول رقم (2.3) الارتباط بين مجالات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي (المناخ التنظيمي) ..... 73
- جدول رقم (3.3) ارتباط مجالات السلوك التنظيمي مع محورها الكلي (السلوك التنظيمي) ..... 73
- جدول رقم (4.3-أ) ارتباط كل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي ..... 74
- جدول رقم (4.3-ب) ارتباط كل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي مع محورها الكلي ..... 75
- جدول رقم (5.3-أ) الارتباط كل فقرة من فقرات السلوك التنظيمي مع محورها ..... 76
- جدول رقم (5.3-ب) الارتباط كل فقرة من فقرات السلوك التنظيمي مع محورها ..... 77
- جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المناخ التنظيمي ..... 82
- جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الهيكل التنظيمي ..... 83
- جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط الاتصال ..... 84
- جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تكنولوجيا المعلومات ..... 85
- جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط القيادة ..... 86
- جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرار التشاركي ..... 87
- جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور السلوك التنظيمي . 88
- جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم ..... 89
- جدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الادراك ..... 90
- جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدافعية للعمل ..... 90
- جدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتجاهات نحو العمل ..... 91
- جدول رقم (12.4) قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات ..... 92
- جدول رقم (13.4) الانحدار الخطي المتعدد لأثر مجالات المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي 94
- جدول رقم (14.4) نتيجة اختبار independent sample T- test ..... 97
- جدول رقم (15.4) : نتيجة اختبار one way anova ..... 98
- جدول رقم (16.4) : نتيجة اختبار one way anova ..... 99
- جدول رقم (17.4) : نتيجة اختبار one way anova ..... 100
- جدول رقم (18.4) المناخ التنظيمي LSD ..... 101

- جدول رقم (19.4) الاحصاءات الوصفية لمجال سنوات الخبرة. 102 .....
- جدول رقم (20.4) : نتيجة اختبار one-way anova 103 .....
- جدول رقم (21.4) نتيجة اختبار independent sampleT- test 104 .....
- جدول رقم (22.4) : نتيجة اختبار one way anova 105 .....
- جدول رقم (23.4) : نتيجة اختبار one way anova 106 .....
- جدول رقم (24.4) : نتيجة اختبار one way anova 107 .....
- جدول رقم (25.4) 108 .....
- جدول رقم (26.4) 109 .....
- جدول رقم (27.4) 110 .....

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعران
ج.....	الملخص
و.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول</b>
1.....	1. الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 مبررات الدراسة
5.....	4.1 أهمية الدراسة
5.....	1.4.1 الأهمية النظرية
6.....	2.4.1 الأهمية التطبيقية
6.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أسئلة الدراسة
8.....	7.1 فرضيات الدراسة
9.....	8.1 متغيرات الدراسة
10.....	9.1 أنموذج الدراسة
10.....	10.1 حدود الدراسة
11.....	11.1 مجتمع الدراسة
11.....	12.1 هيكلية الدراسة
12.....	13.1 مصطلحات الدراسة (الإجرائية)
14.....	<b>الفصل الثاني:</b>
14.....	2. الإطار النظري والدراسات السابقة
14.....	1.2 الإطار النظري
15.....	1.1.2 المناخ التنظيمي
35.....	2.2 السلوك التنظيمي

43	2.4.2.2 الأبعاد الاجتماعية للسلوك التنظيمي
46	1.5.2.2 نظرية التحليل النفسي
47	2.5.2.2 النظرية النفسية الاجتماعية
47	3.5.2.2 نظرية السمات
48	4.5.2.2 نظريات الدافعية
48	5.5.2.2 النظريات المعرفية
48	6.5.2.2 نظرية ماسلو للحاجات
49	7.5.2.2 نظرية حاجة الإنجاز
49	8.5.2.2 نظرية ذات العاملين
49	9.5.2.2 نظرية الدرفير
50	10.5.2.2 نظرية التوقع
50	11.5.2.2 نظريات القيادة
53	3.2 القطاع العام
57	4.2 الدراسات السابقة
57	1.4.2 الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي
62	2.4.2 الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلوك التنظيمي:
65	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
66	4.4.2 أوجه الاتفاق
66	5.4.2 أوجه الاختلاف
66	6.4.2 بماذا استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة:
68	<b>الفصل الثالث:</b>
68	3. المنهجية والإجراءات
68	1.3 منهج الدراسة
68	2.3 مجتمع الدراسة
69	3.3 عينة الدراسة
70	1.3.3 وصف العينة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية
71	4.3 أداة الدراسة

72	1.4.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)
77	2.4.3 ثبات الاستبانة
78	5.3 المعالجات الإحصائية
79	6.3 تصحيح الاداة
80	7.3 إجراءات الدراسة
81	<b>الفصل الرابع:</b>
81	4. نتائج التحليل
81	1.4 إجابة السؤال الاول
88	2.4 إجابة السؤال الثاني
92	3.4 إجابة السؤال الثالث
96	4.4 إجابة السؤال الرابع
104	5.4 إجابة السؤال الخامس
111	6.4 مناقشة نتائج الدراسة
111	1.6.4 مناقشة الإجابات عن أسئلة الدراسة
121	<b>الفصل الخامس:</b>
121	5. الاستنتاجات والتوصيات
121	1.5 الاستنتاجات
121	1.1.5 استنتاجات عامة
122	2.1.5 استنتاجات خاصة بالمناخ التنظيمي في الوزارة
123	3.1.5 استنتاجات خاصة بالسلوك التنظيمي
124	2.5 التوصيات
126	قائمة المصادر والمراجع
126	المراجع العربية
131	المراجع الاجنبية
133	الملاحق
142	فهرس الملاحق
143	فهرس الأشكال

144	.....	فهرس الجداول
146	.....	فهرس المحتويات