



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة
نظر الموظفين

سامر ستان محمود هنداوي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1437هـ / 2016م

العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة
نظر الموظفين

إعداد:

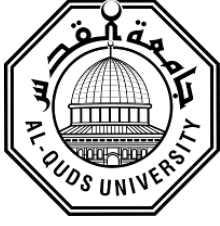
سامر سيتان محمود هنداوي

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د. ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/جامعة
القدس

1437هـ/2016م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

إجازة الرسالة

العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين

اسم الطالب : سامر سيتان محمود هنداوي

رقم الطالب : 21310287

إشراف الدكتور : ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/5/11 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم و توقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس اللجنة: د. ناصر جرادات

2- ممتحناً خارجياً: د. سمير أبو زنيد

3- ممتحناً داخلياً : د. إبراهيم عوض

القدس - فلسطين

1437هـ/2016م

إهداء

إلى وطني الغالي الحبيب قرّة عيني ودرّة قلبي الذي عانى الويلات والألم ومرارة الأيام.....

إلى أبي وأمي اللذان منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس وعلماني من الصبر ما يكفيني

لمواصلة المشوار وأحبّ أن يرياني في هذا المقام.....

إلى زوجتي وابنتي " فرح " رفاق الدرب الطويل بإذن الله اللذان شاركاني أيام العمل وصبرا عن

انشغالي عنهم الوقت الطويل.....

وأخواني الذين أحاطوني بالعون والدعاء والحب والوفاء.....

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً ومحبةً ودعاءً

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: سامر سيتان محمود هنداوي

التاريخ: 2016/5/11

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه أجمعين. يسجد الباحث لله عز وجل ثناءً و عرفاناً على توفيقه إياه في إتمام هذه الدراسة بعد أن منّ عليه بالصبر وألبسه ثياب الصحة والعافية.

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل / ناصر جرادات الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وتوليه صاحبها بالعناية والاهتمام، الذي لم يبخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور.

كما وأشكر أساتذتي الكرام الذين قاموا بتدريسي مساقات درجة الماجستير وإدارة المعهد / قسم التنمية وإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسهم الدكتور عزمي الأطرش والدكتور إبراهيم عوض والدكتور إياد خليفة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية وأخص بالذكر الدكتور /سمير أبو زنيد، الدكتور جمال أبو مرق، الدكتور مروان جلعود، الدكتور كمال مخامرة، الدكتور أسامة شهوان والدكتور عبد الناصر ميكي، والدكتور أكرم عمرو.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة فكان لملاحظتهما وأرائهما أثراً واضحاً في إثرائها الدكتور/ سمير أبو زنيد والدكتور /إبراهيم عوض

كما يسرني أن أتقدم بالشكر إلى رئيس ومجلس بلدية الخليل وجميع الإخوة العاملين وأخص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة في تعبئة الإستبانة، والشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو بنصيحة أو دعاء. فإلى هؤلاء جميعاً أدعو دوام التوفيق والهداية.

سامر هنداوي

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين البيئة الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، وتمثلت عناصر البيئة الداخلية في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين ومكافأاتهم، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين ويعزى ذلك للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (98) فقرة تم توزيعها عشوائياً على (150) موظفاً وموظفة من العاملين في بلدية الخليل، وقد أمكن جمع (140) استبانته صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة 93.3%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

أولاً : جاءت درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل بدرجة متوسطة وفق عناصر البيئة الداخلية التي تناولتها الدراسة عموماً، غير أن عناصر الهيكل التنظيمي، والقيادة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت بدرجة ضعيفة، في حين أن عناصر نمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً : توصلت الدراسة إلى أن درجة كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل متوسطة.

ثالثاً : بينت الدراسة أنّ تأثير عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والقيادة مشاركة العاملين والمكافآت والحوافز لها علاقة مع إنتاجية العاملين، حيث إن ارتفاع درجة بيئة العمل أو أي من عناصرها يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

رابعاً : اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين للمتغيرات الديموغرافية.

وبالاعتماد على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي إدارة بلدية الخليل ممثلة بمجلسها البلدي بما يلي:
أولاً : إعادة النظر بكافة عناصر البيئة الداخلية في بلدية الخليل الواردة في هذه الدراسة سواء للعناصر التي كان رأي المبحوثين فيها متوسطة أو ضعيفة، ودراسة الأسباب التي أدت إلى تدني وضعف توفر عناصر البيئة الداخلية في البلدية وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلاشيها وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة للمواطنين.

ثانياً : ضرورة الاهتمام بالجنس ودراسة الأسباب التي أدت إلى وجود نظرة سلبية لدى الموظفات الإناث في البلدية في مجال (القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ،نمط الاتصال والتواصل والمكافآت والحوافز) حيث كان رأي الإناث ضعيف بل أكثر سلبية من رأي الذكور .

ثالثاً : وفق نتائج الدراسة فإن نظرة المبحوثين اتجاه إنتاجية العاملين في البلدية فكانت متوسطة ورغم ضعف عناصر البيئة الداخلية، فهذا يعني أن هناك التزام لدى العاملين في المؤسسة، ويمكن زيادة الإنتاجية في حال تم تحسين عناصر البيئة الداخلية ومنها الحوافز والمكافآت.

The relationship between the internal work environment and employees performance at Hebron municipality employees perspective

Prepared by: Samer satan M. Hindawi

Supervisor: Dr. Naser Jaradat

Abstract

This study aimed at knowing the impact of internal environment on the productivity of workers at Hebron municipality in accordance with employees' point of views, internal environment components are: "organizational structure", "leadership pattern", "extent of workers' participation in making decision", "motivation and promotion (bonuses) of workers", "communication manner", "nature of work" and "technology used". It also aimed to identify that the statistically important differences in workers' trends towards the effect of internal environment components on their production are pretext to the demographic factors of study target. Data of study have been compiled in a questionnaire of (98) articles, randomly distributed on (150) both sexes employees work at Hebron municipality, (140) questionnaire could have been gathered and they are capable of being analyzed, rate of answerability out of the total distributed questionnaire reached to 93.3%, sample presented (10.8%) of the target, proper statistically methods were used to process data and analyze it to arrive at and show the following results:

According to the internal environment components of the study, the availability of a positive internal good atmosphere for employees at Hebron municipality is a mediocre. Since organizational structure, leadership, workers' participation, motivations and promotions (bonuses) were low. Whereas (communication manner, nature of work and technology were mid.

The study reached to the outcome that the average of personnel productivity and efficiency at Hebron municipality is mid.

The study has shown that there is a strong extrusive relation between the above mentioned internal environment components of work and workers' efficiency.

It has been obvious that there is a statistical significant at the rate of ($\alpha=0.05$) in averages for researchers' trends towards the impact of internal environment at Hebron municipality on employees' efficiency and productivity for demographic factors.

Recommendation:

Based on the study results, researcher recommends Hebron municipality administration represented by its municipal council to the following:

It is imperative that all internal environment elements at Hebron municipality stated in this study be re-examined whether mid or low components as seen by researchers. In addition, study the reasons caused to such debility and ineffectiveness, as well as identify weakness points and avoid them in order to intensify workers' productivity that would positively reflect on the service level offered to citizens.

It is a must that female employees' negative views be taken into account in terms of (leadership, participation to make decision, communication manner, motivations and promotions) as they had a more negative point of view than males.

In accordance with study outcomes, respondents see that employees' productivity in the municipality is mid. Nevertheless and in spite of the weakness of internal environment components, there is a commitment of employees to the institution. Therefore, efficiency could be increased in case such factors are improved in particular motivations and bonuses.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تلعب الهيئات المحلية دوراً هاماً في حياة المواطنين من خلال تقديمها للخدمات المختلفة, الأمر الذي يسهم في تحقيق رفاهية العيش للمواطن بشكل عام، وتطلع الهيئات المحلية بمسؤولية توفير البنية التحتية التي تؤدي في النهاية إلى توفير أجواء وبيئة مناسبة لإقامة المشروعات الاقتصادية المختلفة, وكلما تمكنت الهيئات المحلية من تقديم خدمات ذات جودة أعلى كلما مكن ذلك من زيادة التقدم وتطور الوضع الاقتصادي والمعيشي للمواطنين.

تشكل مدينة الخليل مركزاً اقتصادياً فلسطينياً مهماً, نظراً لما تمثله هذه المدينة التاريخية من محور أساسي وفاعل في التنمية الاقتصادية استناداً لكبر حجم القطاع الاقتصادي فيها ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي لفلسطين, وقد لعبت المدينة دوراً كبيراً في رواج النشاط الاقتصادي من حيث كبر حجم التبادل التجاري مع الكثير من دول العالم، خاصة ما يرتبط بالاستيراد والتصدير وبالتالي فإن الهيئة المحلية لمدينة الخليل والتي تمثلها بلدية الخليل تسهم بشكل كبير في توفير البنية التحتية الأساسية لزيادة النشاط الاقتصادي ويتضح ذلك من خلال الأرقام والمؤشرات مايلي:

*إن بلدية الخليل مسؤولة عن توزيع وإدارة المياه الخاصة بالشرب للسكان حيث يبلغ عدد الاشتراكات بهذه الخدمة من خلال البلدية ما يقارب " 18300 " اشتراك.

*إن بلدية الخليل مسؤولة عن توزيع الكهرباء والتي تعتبر من أهم مقومات الإنتاج في المدينة حيث يبلغ عدد مشتركى الكهرباء ومتلقي الخدمة فيها من خلال البلدية ما يقارب " 46000 " مشترك.

*تملك بلدية الخليل أكبر شبكة طرق في الضفة الغربية والتي تزيد أطوالها عن " 550 " كم دون أن تغفل مسؤوليتها عن هذه الطرق من تعبيد وصيانة وإنارة, إضافة إلى شق الطرق الجديدة .

* تلعب بلدية الخليل دوراً مهماً في ترخيص ومراقبة المنشآت التجارية والاقتصادية من خلال قانون الحرف والصناعات, حيث بلغ عدد المنشآت التجارية والصناعية في مدينة الخليل وفق التقرير السنوي لجهاز الإحصاء الفلسطيني عام 2012 (19779) منشأة ويعمل بها حوالي (50056) عامل, ونظرا لزيادة الحصة السوقية لمدينة الخليل في مجال الاستيراد والتصدير الداخلي إلى كافة المدن الفلسطينية وإلى الخارج وفق التقرير السنوي لجهاز الإحصاء الفلسطيني لعام 2013 فقد بلغ حجم الاستيراد (918566000) دولار من أصل (5163897000) دولار من مجموع الواردات الفلسطينية أي ما نسبته " 17.7 %", بينما بلغت الصادرات لنفس العام (263216000) دولار من أصل (900618000) دولار أي ما نسبته 29.2% من مجموع الصادرات الفلسطينية.

*تعمل بلدية الخليل أيضاً على إدارة قطاع النظافة وجمع النفايات وتجميل المدينة من خلال زراعة الأشجار المنتشرة على جوانب شوارعها وأرصفتها وجزرها، وتعتبر البلدية شريك أساسي في مجال التعليم من إنشاء للمدارس وصيانتها من خلال ضريبة المعارف، وللبلدية دور مهم في التخطيط العمراني للمدينة، وفي مجال الثقافة من خلال مكتبها العامرة كما أن البلدية مسؤولة عن أمن وسلامة المواطن من الكوارث والحرائق من خلال إدارتها ومسئوليتها عن الدفاع المدني في المدينة.

تقام الآن في المدينة أكبر المشاريع العمرانية والمراكز التجارية، بسبب الاقبال الملحوظ للسياحة الداخلية الفلسطينية إلى المدينة، حيث أصبحت المدينة الآن مركز من مراكز السياحة الدينية المتمثل في الحرم الإبراهيمي الشريف، كما أصبحت المدينة مركزاً مهماً للتعليم العالي والعلاج لوجود أكثر من جامعة ومستشفى.

بناءً على ما تقدم أصبحت بلدية الخليل أمام تحدٍ كبير من خلال تعاظم المسؤوليات عليها ومطلوب منها مضاعفة قدرتها الإنتاجية من خلال العبء الملقى على كوادر البلدية وموظفيها البالغ عددهم

(1350) موظف، وخاصة المسؤوليات القانونية والتي حددتها المادة الخامسة عشر من قانون الهيئات المحلية لسنة 1997، وهنا أراد الباحث أن يتعمق في دراسة بيئة العمل الداخلية لبلدية الخليل وأثرها على إنتاجية العاملين فيها من وجهة نظرهم، وذلك لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها والفرص لتحقيقها ومعرفة نقاط الضعف لتلاشيها والمخاطر للحد منها، ليقدم نتائج هذه الدراسة إلى بلدية الخليل لتستطيع مواكبة التطور الكبير في المدينة في شتى المجالات والخدمات المطلوبة منها.

ذلك أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة بغض النظر عن نشاطاتها أو نطاق عملها أو ثقافتها، الأمر الذي سينعكس على معنويات العاملين، حيث يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، وعادةً ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها (عبد العزيز، 1424 هـ، ص24).

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

أما مفهوم الإنتاجية، فيتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصوص فإنه عادة ما يتم التمييز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج. ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر الأخيرة باختلاف في استخدام عناصر الإنتاج. (جسر التنمية، 2007، ص 3).

إن إدارة العمليات تعنى بالإنتاج والخدمات وتحقيق القيمة الأساسية المضافة إلى العمليات الإنتاجية والتي تتمثل بتحويل المواد الملموسة إلى سلع يمكن نقلها وتخزينها، في حين إن هذه القيمة غير ملموسة في الخدمات.(جرادات وآخرون، 2013، ص 24). وهذا ينطبق على طبيعة عمل الهيئات المحلية وهي غالبا إنتاج الخدمات غير الملموسة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد العلاقة الارتباطية بين البيئة الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل، ولتحقيق هذا الغرض فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج من شأنها بيان تأثير عدد من عوامل البيئة الداخلية على الإنتاجية، وتصنيف تلك العوامل حسب أهميتها النسبية من حيث حجم تأثيرها.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشكل البيئة الداخلية عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات بشكل عام، لما تحتويه هذه البيئة من نقاط قوة و نقاط ضعف، فالمنظمة التي تنجح في استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف يكون بمقدورها النجاح في تحقيق أهدافها وبالتالي زيادة إنتاجيتها وإنتاجية العاملين فيها، وغيرها يكون مهدد بالزوال والاندثار.

ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الداخلية في المنظمات عموماً لتحديد تأثيرات تلك البيئة وبيان مدى أهميتها في تقرير وتحسين الإنتاجية، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في تحديد العلاقة الإرتباطية بين البيئة الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل، وسيتم تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

أولاً : ما مدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل.

ثانياً : ما مدى تأثير البيئة الداخلية لموظفي بلدية الخليل على إنتاجيتهم.

ثالثاً : ما مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل.

1-3 فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم صياغة وبناء الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين بيئة العمل الداخلية في بلدية

الخليل وإنتاجية العاملين. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الهيكل التنظيمي

في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير نمط القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وإنتاجيتهم.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير نمط الاتصال في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين فيها.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين في البلدية.

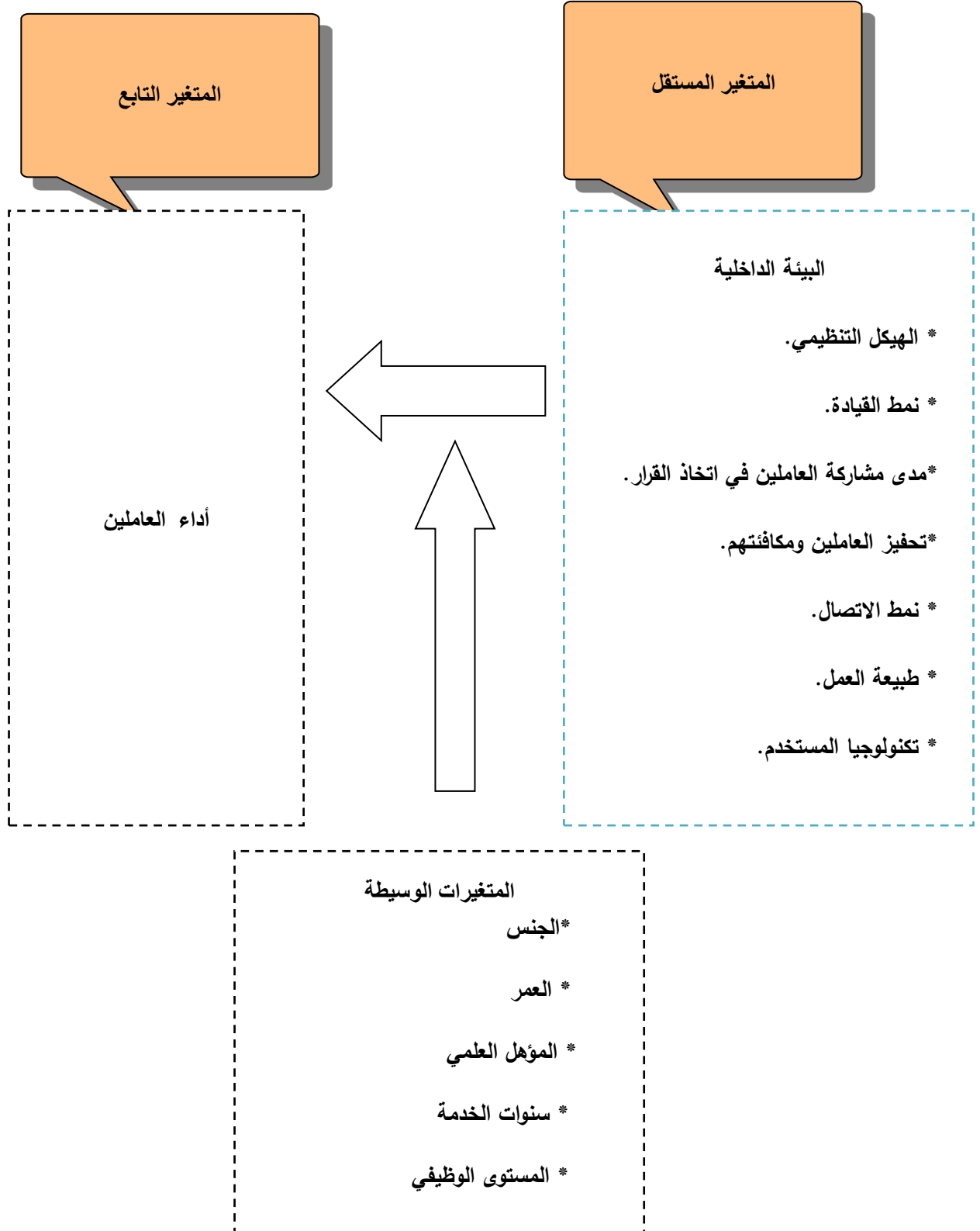
7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير رواتب العاملين ومكافأاتهم على إنتاجيتهم.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس, العمر, المؤهل العلمي سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

1-4 أنموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختيارها كما بينها الأنموذج رقم (1_1) التالي:



1- 5 التعريفات النظرية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **البيئة الداخلية**، تعرف البيئة الداخلية كما عرفها (بحر، 2005: ص260) على أنها مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال عناصره الأساسية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين ومكافأاتهم، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة.
- **الهيكل التنظيمي**: عرفه (حمود، 2002: ص169) بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (1-11).
- **نمط القيادة**: وهي كما عرفها (العميان، 2004: ص308) أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (12-25).

• **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** وتعني كما بين (حسن، 1998:ص33) إشراك مجموعه من الأفراد في صنعه، على أساس أن القرار الذي يصدر عن مجموعه من الأفراد أفضل من ذلك الذي يصدر عن فرد واحد وهو القائد أو المدير.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (26-38)

• **نمط الاتصال:** عرفها (حمود، 2002: ص170) بأنها وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (39-48).

* **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل كما بين (العميان، 2004: ص308) ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (49 - 64).

• **التكنولوجيا المستخدمة :** عرفها (النوري، 1994: ص37) بأنها تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (65-74)

• **تحفيز العاملين ومكافأتهم:** وتعني كما أشار (البدر, 2006 ص 36). إلى الأسلوب الذي يتخذه المسؤولون في المنظمة لتعزيز الدافع لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز المختلفة التي تعني مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين.

سيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (75-79).

* **الإنتاجية،** عرفها (جرادات وآخرون ، 2013 : ص 45)، بأنها تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام كمية محددة من المدخلات.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (80 - 98)

1- 6 أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:-

أولاً: تجرى على قطاع الخدمات العامة والتي يرتبط بها كل مواطن ارتباطاً وثيقاً حيث تقدم له أهم الخدمات الأساسية، لذلك لا بد من معرفة مدى كفاءة البيئة الداخلية في بلدية الخليل والتي تعتبر شبه حكومة محلية لما يقع عليها من التزامات كبيرة تجاه المواطنين.

ثانياً: يمكن أن تشكل هذه الدراسة حافزاً للمجلس البلدي من أجل زيادة كفاءة وفعالية البيئة الداخلية وما يترتب عليها من زيادة إنتاجية الموظفين لمواكبة الطلب المستمر على الخدمات من قبل المواطنين.

ثالثاً: يمكن أن تشكل هذه الدراسة حافزاً للموظفين أنفسهم في المطالبة بتحسين ظروف البيئة الداخلية أكثر فأكثر.

رابعاً: وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من النتائج التي ستتوصل إليها، والتي يمكن أن تكون ذات تأثير كبير في إحداث التغييرات الذي تتطلبه عملية تحسين البيئة الداخلية في بلدية الخليل.

خامساً: وكما يمكن لها أن تشكل حافز لباقي البلديات، ومرجع لمعاهد الأبحاث والحكم المحلي والإدارة المحلية.

1-7 أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين البيئة الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل، من خلال فحص الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين في بلدية الخليل.

2- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة وأداء العاملين في بلدية الخليل.

3- التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأداء العاملين في بلدية الخليل.

4- التعرف على العلاقة بين تحفيز العاملين ومكافأتهم وأداء العاملين في بلدية الخليل.

5- التعرف على العلاقة بين نمط الاتصال وأداء العاملين في بلدية الخليل.

6- التعرف على العلاقة بين طبيعة العمل وأداء العاملين في بلدية الخليل.

7- التعرف على العلاقة بين التكنولوجيا وأداء العاملين في بلدية الخليل.

8-1 محددات الدراسة:

ستتخصص هذه الدراسة على بلدية الخليل والعاملين فيها، لغرض دراسة العلاقة الارتباطية بين البيئة الداخلية وإنتاجية العاملين في البلدية، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

1- تعميم نتائج هذه الدراسة محدد ببلدية الخليل فقط.

2- الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

9-1 خطة الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول تم تنظيمها على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة تناول هذا الفصل المقدمة والمشكلة والأسئلة والفرضيات وأنموذج الدراسة وأهميتها وأهدافها ومحددات الدراسة ومصطلحاتها النظرية والإجرائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشمل هذا الفصل على الإطار النظري الذي انطلقت منه الرسالة، بالإضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: ويتضمن منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الرابع: يحتوي على عرض لنتائج الدراسة.

الفصل الخامس: يتضمن مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

يتناول هذا الجزء الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة والخلفية النظرية التي سيبني عليها الباحث دراسته الحالية، من أجل تحديد متغيراتها الأساسية.

1-1-2 البيئة الداخلية

تمهيد

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات (بحر، 2005 : ص 259).

إن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية وتطويرها يتمثل في زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة والفعالية للعنصر البشري، بحيث أن حالة التطوير للعنصر البشري هي حالة متحركة وليست ثابتة كون أنها تتلاءم مع طبيعة البشر لأنها متغيرة من حيث الأفكار والسلوك والمحيط.

تعد بيئة العمل الجاذبة حافزاً للموظفين ودافعاً للتميز والإبداع في أداء مهامهم وتحسين مستوى الإنتاجية، ذلك أن بيئة العمل الإيجابية تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الكفاءة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء، وتعد البيئة الجاذبة مصدراً أساسياً لاستقطاب الكفاءات والخبرات في سوق العمل والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات. استطلعت مجلة «التنمية الإدارية» (معهد الادارة العامة ، 1436هـ : عدد 124) آراء بعض المختصين وذوي الشأن في تبيان مقومات البيئة الجاذبة للعمل، وتحديداً في القطاع العام

وطرحت تساؤلات عن كيفية جعل بيئة العمل في القطاع العام بيئة جاذبة للارتقاء بالعمل وتحقيق التميز وبالتالي إنتاجية أعلى. وقد تبين من خلال ذلك الاستطلاع أن بيئة العمل الجاذبة هي البيئة التي يسود فيها التفكير الإيجابي، وتعزيز السلوك المنتج والعمل بروح الفريق. وهذه البيئة هي مسؤولية المنظمة والفرد، والرئيس والمرؤوس، فهي مسؤولية الجميع تماماً مثل الأسرة، التي يحرص جميع أفرادها على إسعاد الجميع، فلا يستطيع المدير أن يطلب من رئيس القسم أن يعامل موظفيه باحترام وهو في أي بيئة عمل، هناك مقومات وأساسيات تشكل في مجموعها منظومة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار أن البيئة الجاذبة لموظف معين قد لا تكون جاذبة لموظف آخر، ولهذا السبب نقول إن هناك أساسيات مشتركة وضرورية مهما اختلفت الفروق الفردية. ومن هذه المقومات أو الأساسيات المقومات التنظيمية مثل: وجود رؤية واضحة للمنظمة ومعروفة للجميع ووجود تنظيم يحكم العلاقات التنظيمية والاتصالات ومسار الإجراءات، ووجود خطط عمل واضحة المعالم، ومشاركة متاحة للجميع في التخطيط والتنفيذ.

أما المقومات البشرية فلا حصر لها، ومن أهمها وجود قيم مهنية وأخلاقية تشكل ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوك الرؤساء والمرؤوسين. تلك القيم ذات أهمية بالغة، فهي تشكل الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع، بشرط أن يتم تحويلها من الورق إلى الواقع. ومن تلك القيم: موضوع العدالة والجودة، النزاهة، العمل الجماعي، والشفافية والتطوير المستمر. أما المقومات المادية فلا بد أن تكون الحقوق والواجبات معروفة في إطار من اللوائح والأنظمة التي تعبر عن عمل مؤسسي لا مجال فيه للاجتهاد أو المحسوبية.

وعن بيئة العمل الحكومي فإنه يصعب إعطاء رأي قاطع فيها دون إجراء دراسات ميدانية، ولكن الملاحظات العامة تكشف لنا وجود أجهزة تفتقد إلى بيئة العمل المناسبة من الناحية المادية والمقصود بذلك مناسبة المبنى والخدمات المساندة مثل: مواقف السيارات والمطاعم ودورات المياه. إلخ

إنه حتى تكون بيئة العمل جاذبة، فلا يكفي تحسين المبنى، وإنما يجب أن يكون التحسين شاملاً للجوانب المادية والإنسانية، فالبيئة الجاذبة تشجع العلاقات غير الرسمية وتقيم أنشطة اجتماعية لتعزيز تلك العلاقات، وتتيح فرص المشاركة التطويرية والمبادرات، والبيئة الجاذبة تسود فيها الثقة وتفويض الصلاحيات والإثراء الوظيفي وفرص الترقية... الخ، وعندما تتوفر مقومات بيئة العمل الإيجابية يتحقق الرضا الوظيفي، الذي ينعكس على الأداء فيصبح الجميع في خانة الرابحين، وفيها يتم التعامل مع الأخطاء بطريقة إيجابية وتحويلها إلى خطوات ودروس لتحقيق النجاح (مجلة التنمية الإدارية ، 1436هـ عدد 124).

وعن بيئة العمل الداخلية في الهيئات المحلية الفلسطينية يرى الباحث أن قطاع الحكم المحلي المستحدث في فلسطين بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وهو قطاع مستجد ونام نتيجة تأسيس عدد كبير من البلديات في ظل غياب أنظمة وقوانين شاملة وأيضاً عدم انتظام إجراء انتخابات دورية للمجالس البلدية أدى ذلك إلى نوع من عدم الاستقرار للبيئة الداخلية في ظل تعيينات رؤساء وأعضاء مجالس محلية على أساس حزبي أو عشائري دون الاستناد إلى عنصر الكفاءة والخبرات العلمية والعملية أدى ذلك إلى نوع من عدم الاستقرار في البيئة الداخلية للهيئات وما انعكس ذلك على أداء هذه الهيئات.

2-1-1-2 مفهوم البيئة الداخلية

لا يوجد تعريف واحد ومتفق عليه بين جمهور الكتاب والباحثين للبيئة الداخلية، حيث تنوعت التعريفات لها وذلك بحسب الزاوية التي ينظر إليها ، فقد عرفها (آل جميلة ، 2013) على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية(الهيكل، والأهداف، والسياسات)،المكونات التسويقية (المنتج ،

والتسعييرة ، والترويج ، والتوزيع) المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة
المخزنية) والمكونات الشخصية /الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة
التنظيمية والموارد البشرية).

كما عرفها (بحر 2005: ص260) على أنها مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة
المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد
بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز وتؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

كما عرفها (مصطفى ، 2014) بأنها مجموعة القوى التي تعمل داخل المنظمة والتي تتبع من
الثقافة التنظيمية التي تمثلها علاقات العاملين مع بعضهم البعض وكذلك علاقاتهم بالرؤساء علاوة
على ظروف العمل الداخلية كالإضاءة والتهوية والأدوات المستخدمة وغير ذلك من متغيرات هذه
البيئة.

واستنادا للتعريفات السابقة يرى الباحث أن البيئة الداخلية تشمل كل ما يقع داخل المنظمة من قوى
وعوامل وسلوكيات وعلاقات وارتباطات تشكل في مجموعها الهوية التي تميز المنظمة، والتباين الذي
تستند عليه الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمة وتتشرك فيه كل العاملين وبمساندة الأنظمة
واللوائح والقوانين والتعليمات والسياسات داخل المنظمة.

2-1-1-3 الأشخاص والمكونات الذين لهم علاقة بمكونات البيئة الداخلية

هناك الكثير من الأشخاص الذين لهم علاقة بمكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وقد أوضح بشناق أن
أولئك الأشخاص (بشناق ،2010) هم:

1- المالكون Owners: أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات.

2- مجلس الإدارة Board of Directors: مجلس حاكم المنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين.

3- العاملون Employees: جميع الأفراد الذين يمارسون عملاً فنياً أو إدارياً أو غيره في المنظمة.

4- البيئة المادية Physical Work Environment: ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات ومكائن ومباني وغيرها.

2-1-1-4 : أهمية تحليل البيئة

تسعى المنظمة من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى هذين الهدفين من دون تحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتعد هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد مقدرة المنظمة على استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات التي أسفر عنها تحليل البيئة الخارجية.

ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية كالمبيعات والأرباح والتكاليف والهيكل التنظيمي والإنتاج والسلع، هذا ويساهم التحليل الداخلي فيما يلي:

1- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي بالمقارنة مع منظمات مشابهة.

3- تحديد نقاط القوة وتعزيزها وأيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على تلاشيها.

ولهذا يرى الباحث أهمية تحليل البيئة الداخلية في الهيئات المحلية، حيث يلعب ذلك دوراً مهماً وأساسياً في تطوير جودة الخدمات وسرعتها للمواطنين إذ تشكل الهيئات المحلية محورياً أساسياً في حياة المواطنين لتحقيق العيش الكريم.

2-1-1-5 عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

يلعب المناخ التنظيمي وبيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى، وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي.

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد الثاني، 2010، ص 1147) هذا وقد حدّد (بحر، 2005، ص 272) عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

• **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

• **التدريب:** حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

• **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

• **أنماط السلطة الإدارية:** أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية أم اللامركزية؟ المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

• **المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:** بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

• **أساليب التحفيز:** أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة، حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في

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

● **الاستقرار والأمن الوظيفي:** وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، 2005: ص 260-261).

وقد بين (جواد ، 2007 ، ص 155) أقسام البيئة الداخلية (التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة) وتحتاج كل وظيفة من وظائف الإدارة إلى مهارات معينة يستخدمها المدير لممارسة نشاطه بنجاح.

2-1-1-6 عناصر البيئة الداخلية التي تم استخدامها للدراسة:

إن عناصر البيئة الداخلية تتداخل مع أبعادها، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002: ص 169)، ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القيوتي، 2000: ص 219).

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

وإن أهم فائدة يحاول المسئول الحصول عليها من التنظيم الفعال، هي جعل كل فرد من أفراد التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأعباء والمسؤوليات التي سيقوم بأدائها، والتنظيم في هذه الحالة سيؤدي إلى الإقلال إلى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخلط بالنسبة لمن سيقوم بالعمل ونوع العمل الذي سيقوم به . (كلوب، 2010 ص 38).

وبين الباحث أن وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لطبيعة عمل المنظمة، يشمل كافة أنشطتها ضمن وحدات إدارية متناسقة مع بعضها البعض واتصالات واضحة المعالم فيما بينهما، سيساهم في إنجاز العمل ويتجنب أي تدخلات في أعمال الآخرين مما يحد ذلك من المنازعات الداخلية بين أفراد المنظمة، لذا فإن الهيكل التنظيمي يمكن إن يعرف من وجه نظر الباحث على أنه الشكل الذي يحدد أعمال ووظائف الأفراد ضمن وحدات منفصلة عن بعضها ومترابطة فيما بينها من خلال مرجعيات إدارية وتسلسل مضبوط.

2- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء . (حمود، 2002: ص170)

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور

التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

والقيادة عدة أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، 2004: ص308).

لذا يرى الباحث أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

ويمكن للباحث أن يعرف القيادة بأنها " الشكل والأسلوب الذي يتخذه المسؤول أو الرئيس في التعامل وإعطاء التوجيهات والصلاحيات للمرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة " .

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، والاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2005: ص340).

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.
(المغربي، 1995: ص305).

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2004: ص308).

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170).

ويرى الباحث أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل البلدية، وذلك من أجل التواصل البناء داخل البلدية، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والوحدات المختلفة، وأيضاً خارج البلدية مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل البلدية ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها فتعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه وعبد المجيد، 2005: ص297).

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات الخدمائية على وجه الخصوص وتقوم العمليات الإدارية بشكلٍ عام على تبادل البيانات والمعلومات، لذا فإن أي مدير أو قائد لمنظمة ما يعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن على الأقل عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف العامة للمنظمة، وهذا يتطلب توفر عملية الاتصال بين كافة الأفراد لتوجيه الأعمال وتنظيمها، لذا يعرف الاتصال بأنه تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه (العلاق، 2008م، ص29) .

وفي العصر الحاضر تقترب الاتصالات في المنظمة بالتقنيات، وفي المستقبل يصبح من الممكن الفصل بين وسائل وأساليب وطرق الاتصال ذات التكنولوجيا المتقدمة وبين المعلومات والأوامر والقرارات التي يراد نقلها وإيصالها، وهي وسيلة المدراء في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة من حيث تحديد الأهداف وتحديد المشكلات وسبل علاجها وتقييم الأداء والتنسيق بين المهام والوحدات، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه ونصح العاملين، والتأثير في الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم. (الكبيسي، 1998م، ص65).

وتعتمد فعالية الكثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها. ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، 2003م، ص37).

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عياصرة، وحجازين، 2006: ص45)

ويرى الباحث أن توفر الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص299)، فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار تتمثل في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مُنات بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر (حمود، 2002: ص171).

ويقصد بالقرار الجماعي كما بين (حسن، 1998، ص33) إشراك مجموعه من الأفراد في صنعه، على أساس أن القرار الذي يصدر عن مجموعه من الأفراد أفضل من ذلك الذي يصدر عن فرد واحد وهو القائد أو المدير، وقد أيدت نتائج كثير من الدراسات ذلك، فاشترك مجموعة من الأفراد في صنع القرار يؤدي إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- انخفاض درجة اعتمادهم على المدير.
- 2- انسجام فكري بين أفراد المجموعة، ويصبحون أقل مهاجمة لبعضهم البعض.
- 3- رغبة كبيرة من جانب أفراد المجموعة للابتكار والخلق والبدء في عمل جديد.
- 4- استغراق الوقت في العمل المثمر.
- 5- **طبيعة العمل:** يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، العمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية. (العميان، 2004: ص308).

أما الأعمال غير الروتينية، والتي تتسم بالتجديد والتطوير فإنها تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز أو إحباط العاملين ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يتربص اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً. (القريوتي، 1993: ص221)

وتعتبر طبيعة العمل عن الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين. وللأسلوب التنظيمي في العمل عدة مداخل أهمها وأكثرها اعتدالاً التنظيم الذي يقوم على أساس سلوكي يركز إلى التقارب بين تحقيق أهداف المنظمة وطموحات العاملين تحت إشرافها من حيث دراسة الأشكال السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما، والعمل على إزالة المؤثرات السلبية وتقوية المؤثرات الإيجابية، ومهما اختلفت مداخل المنهج التنظيمي للعمل، والفروض حول آثار تطبيق أسلوب تنظيمي معين، فإنها تسلم بإمكان إيجاد التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة فيعملان معاً على تهيئة ظروف يتسنى للفرد فيها إشباع حاجاته النفسية عن طريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرضٍ ليواكب أهداف المنظمات وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، وحينما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازم نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل. (القبلان، 1992م، ص 163).

يلعب ضمان واستمرار العمل والحصول على الدخل المستمر دوراً مهماً في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل، وتشكيل حالته المعنوية ورضاه الوظيفي، لذا يجب أن تتوفر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية، والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية، ولكي تكون ظروف العمل محفزة، لا بد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جو العمل من حوافز، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، فالمبالغة في تهيئة ظروف وأماكن العمل، تفقد قيمتها التحفيزية عند حد معين. (الدلبي، 1417هـ، ص 35).

يجب أن يكون هناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العاملين بكفاءة، فإذا ازدادت ساعات العمل عن هذا المستوى، أدى ذلك إلى شعور العامل بالإجهاد والملل (السلمي، 1983م، ص 312). لهذا يرى الباحث كلما تم إدخال تحسين وتطوير في طبيعة العمل بالشكل أو الأسلوب أو الهدف فإن ذلك يحد من الملل والروتين في العمل، ويبعث جو من التجديد والابتكار.

6- تكنولوجيا العمل: إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية والزراعية والتجارية والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية.

وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

إن نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات لها تأثيرات إيجابية أو سلبية منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيداً، كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، كما أن التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية، يولد أضراراً وأمراضاً تفوق فوائده وإيجابياته، وعلى العكس، فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية معاً، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغيير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة (الظاهري، 2007م، ص25).

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (النوري، 1994: ص37).

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (المغربي، 1995: ص305-306).

لهذا يعتقد الباحث أن استخدام التكنولوجيا المستحدثة والملائمة لطبيعة العمل يعتبر من إيجابيات البيئة الداخلية للمنظمة، دون الانجرار وراء كل ما هو مستحدث من التكنولوجيا دون تحليلها ومعرفة

نتائجها مسبقا وما يتوافق ذلك مع الناتج المتوقع من التكنولوجيا بالمقارنه مع الهدف المرجو تحقيقه منها.

7- الحوافز (الراتب والمكافآت)

قال تعالى: {وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان} صدق الله العظيم (سورة الرحمن الاية60) إن موضوع الحوافز حظي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس, ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين, حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي, إلى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة.

ويعتبر قيمة راتب الموظف من العناصر المهمة في بيئة العمل, فكلما كان الراتب يلبي تكاليف الحياة و خبرات الموظف وأدائه كلما زادت إنتاجيته, حيث لا يضطر الموظف إلى البحث عن عمل آخر أو طرق أخرى لتغطية نفقات الحياة, وكلما شعر الموظف بأن له دور مهم في المؤسسة وقيمة عمله من خلال مكافأته ماديا ومعنويا كلما زادت إنتاجية, وأيضا كلما كان نظام الرواتب في المؤسسة يحقق زيادة سنوية بما يتوافق مع غلاء المعيشة وكلما زادت إنتاجيته.

ويرى (الخراز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء فبدونها يموت الطموح, وتتضاءل الآمال بالعيش الكريم والشباب معطاء أينما وجد التوجيه والحوافز المشجعة للأداء, فالذين علو منصات التتويج الإقليمية والعالمية قدموا لهم الحوافز المشجعة في كره القدم خلقوا منهم أبطالاً لعدة سنوات, ولو وجدوا من يمنحهم الحوافز المادية في العمل, لأعادوا سيرة آبائهم وأجدادهم بالكفاح والعمل في أصعب الظروف.(الخراز،1987،ص125).

لهذا يرى الباحث أنه كلما كان الراتب الممنوح للموظف يغطي إحتياجات المعيشة الكريمة للموظف وأيضاً كلما حصل الموظف على مكافأةٍ مقابل جهدٍ مميزٍ قدمه للمؤسسة فإن ذلك سينعكس إيجاباً على الأداء والولاء للمؤسسة.

2-2 إنتاجية العمل (الأداء الوظيفي)

1-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي (الإنتاجية)

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبق، 2004: ص58).

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الصغير، 2002: ص32).

ويلخص الباحث أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجباتهم والمهام والمسؤوليات الموكلة اليهم، كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل من خلال القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

2-2-2 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء، حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، 1986: ص38-39) وبين (الحري، 2003: ص56) أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 - **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.
- أما الباحث فيعتقد أن الجهد المبذول في العمل ليس كافياً وحده بل يلزم أن يكون جهداً مثمرًا وبناءً وبأقل وقت وكلفة.

3-2 الدراسات السابقة

مقدمة:

قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها المحلية والعربية ، بهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف من أجل تبرير وتوضيح هذا الاتفاق والاختلاف، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

1-3-2 الدراسات المحلية والعربية

1-دراسة (عبدالله)،(2015) بعنوان أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.

تلخصت مشكلة البحث التي تمثلت في الفجوة بين عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة والأداء للعاملين ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لهم . هدفت الدراسة إلى معرفة اثر عوامل البيئة الداخلية متمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة. وتم قياس ذلك الأثر على مجتمع الدراسة متمثلا في موظفي بعض المؤسسات المصرفية التجارية السودانية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ووصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي وجود علاقة ايجابية بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي دعمت جزئيا علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والرضاء الوظيفي.

وتلخصت نتائج الدراسة بما يلي:

1-تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستحدثة . 2 . تتبنى تحسين قدرات العاملين على التفاعل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء . 3 المسئوليات والواجبات أحيانا تكون كثيرة على

العاملين مما يشكل عبء عليهم، توصي الدراسة 1. توزيع المهام بين العاملين والتنسيق في ما بينهم لتسهيل العمل وتسييره بالصورة الأفضل 2. تدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في دواخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى.

2- دراسة الفكي (2014) بعنوان اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة جيااد لتصنيع السيارات.

تناولت هذه الدراسة اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة جيااد لتصنيع السيارات حيث تتمثل مشكلة البحث في أن معظم المؤسسات لا تهتم كثيراً بعوامل البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين بالسلب ولا تدرك المؤسسة أنها جزء لا يتجزأ ولا ينفصل عن هذه البيئة.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائد في المؤسسة، والتعرف على العناصر العنصر المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر البيئة الداخلية التي تم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي. اختبر البحث صحة الفروض المتمثلة في هنالك علاقة بين بيئة العمل الداخلية وكفاءة الأداء لدى العاملين.

هنالك علاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية. حيث هنالك علاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها:

1- إدارة شركة جيااد هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تحقيق أهداف المؤسسة.

1. إدارة الموارد البشرية بشركة جيااد هي المساعد الأول للإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. إن بيئة العمل في تغير مستمر و سريع و لابد لإدارة الموارد البشرية بشركة جيااد أن تستطيع

التعامل مع الآثار المترتبة علي هذه التغيرات السريعة.

كما أوصى البحث بعدة توصيات من أهمها:

1- على شركة جياذ العمل على التنسيق بين الإدارة وإدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أداء العاملين.
2- حرص إدارة الموارد البشرية بشركة جياذ على الاهتمام بقدرات الأفراد ومحاولة تنميتها بشتى الطرق.

3- على شركة جياذ محاولة تعديل نظام الحوافز والأجور بحيث يتلائم مع متطلبات الحياة.

3-دراسة محمد الشيخ (2014) اثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري.
هدفت الدراسة إلى قياس دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية وأيضاً قياس الرضاء الوظيفي وأثره في دوران العمل الاختياري والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستواي الرضاء الوظيفي.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري وعلاقة سلبية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الاختياري والهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري وأيضاً بين الهيكل التنظيمي والرضاء الوظيفي.
وقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بقياس اتجاهات موظفي المؤسسة نحو بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

4- دراسة (فارس)، (2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتلخصت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تم تناوله، وهو الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، من خلال جهود المنظمات

التي تسعى إلى أن يساهم زيادة الثقة بين الأفراد إلى التزامهم في العمل والبقاء في منظماتهم وتفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الميدان المبحوث وهو (جامعة الأزهر - غزة) من أجل إثارة اهتمام الجامعة المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وفتحت المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطورها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

5- دراسة الشمري (2012)، بعنوان دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية وتشكل مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي (669) ضابطاً وفرداً، وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (243) ضابطاً وفرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج:

1- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.85) هي إنجاز مهام العمل يومياً، والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.

2 - أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي (3.82) هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود، والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.

3- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.60) هي: تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة، وندرة إلحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتتبع والمطاردة، وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود.

4 - أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.94) هي : توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود.

5- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.

6- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز

واستنادا إلى النتائج السابقة فقد أوصى الباحث بما يلي:

- وضع نظام مالي لتأمين احتياجات أسر من يتعرضون للقتل أو الإصابة البليغة من ضباط وأفراد حرس الحدود أثناء تنفيذ أعمال ومهام حرس الحدود.
- الاستمرار في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي.
- الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية والالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

6- دراسة أثير (2012) بعنوان " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في

المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه و تقديم المقترحات المناسبة التي من شأنها تمكين المنظمة المبحوثة من التعرف على المناخ التنظيمي وأبعاده، ومدى تأثيره في عملية الإبداع الإداري، و بيان إمكانية استدامة الإبداع الإداري داخل المنظمة من خلال توفر بيئة ملائمة.

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1. لقد تحقق وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث،

وهذا ما أكدته إجابات عينة البحث، إذ أثبتت وجوب توفر بيئة ملائمة ومراعية للإبداع الإداري.

2. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردا وعملية الإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث، إذ أشارت إجابات عينة الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط مختلفة القوى بين إبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري كانت، أقوىها علاقة بعد الاتصالات في تحقيق الإبداع الإداري.

3. إمكانية ضمان استمرار عملية الإبداع حين توفر الأجواء لهذه العملية. أي من خلال تحقيق رضا العاملين وولائهم للمنظمة، وتسخير كافة موارد المنظمة لتكوين مناخ ملائم من كافة النواحي لاستمرار الإبداع، مثل المناخ التنظيمي الملائم لسماع كافة أصوات العاملين والمتضمنة أفكار إبداعية بكلام آخر، والسماح للعاملين في كافة أنشطة المنظمة من إيصال آرائهم للإدارة العليا وهذا ما أكدته المقابلة الميدانية مع العاملين.

7- دراسة أبان والناجي (2012) بعنوان "تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت".

جاء البحث للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) ووصفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتجسد أهمية البحث بالخلفية النظرية التي يتضمنها البحث عن مفهوم المناخ التنظيمي، كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة في هذا المجال، وأنها محاولة جادة ومساهمة تستهدف تقويم المناخ التنظيمي في جامعة تكريت من خلال بيان عناصر ونمط المناخ التنظيمي السائد ومكوناته، والتي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي للجامعة واعتمد البحث في جمع وتحليل البيانات على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض دراسته التحليلية المقارنة من خلال توزيع استبانته وقد بلغت عينة الدراسة (41) من مجتمع الدراسة (65) رئيس قسم وتوصلت الدراسة الى:

أ - اتصف نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) بالإيجابية في جميع عناصره عدا عنصر (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) فقد اتصف بالسلبية.

ب - من خلال متابعة نتائج وصف متغيرات (عناصر) المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة اتضح أن نظام (الحوافز والمكافآت) كان سلبيا في المجموعة العلمية، وأن عنصر (القيادة والإدارية ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات اتصف بالسلبية عن مستوى المجموعة الإنسانية.

ج - من خلال الجانب الميداني وعلى مستوى الكليات الإنسانية والعلمية في المنظمة المبحوثة اتضح أن عنصر (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) بحاجة إلى تفعيل وتعزيز لضمان تحقيق أجواء عمل إيجابية تضمن تحسين نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات (التربية المختلطة، القانون والعلوم) كما أن (الحوافز والمكافآت) اتصف بالسلبية في كليات (العلوم وطب الأسنان).

أما عنصر (الهيكل التنظيمي) فقد انفرد باتصافه بالسلبية في كلية الزراعة عن جميع الكليات في المنظمة المبحوثة، كما تفرد عنصر (القيادة الإدارية) في كلية القانون من حيث اتصافه بالسلبية عن بقية كليات المنظمة المبحوثة. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث هي زيادة المخصصات والمكافآت المادية والحوافز المعنوية للعاملين الذين لديهم قدرات إبداعية وقدرات تفكيرية في مجال اختصاصاتهم، لضمان تحسين وتطوير المنظمة المبحوثة وبالتالي تفعيل إيجابية المناخ التنظيم وتدعيم نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة المبحوثة من خلال التمكين والمشاركة الإيجابية والفاعلة لصناعة واتخاذ القرارات، وبما ينمي روح المنافسة الودية نحو تطوير العمل في المنظمة المبحوثة و تفعيل أسلوب المشاركة الجماعية في عملية صناعة واتخاذ القرارات من خلال الأخذ والعمل على أساس الفريق الواحد.

8- دراسة خير الدين والنجار (2010) بعنوان اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية وتم تطوير

استبانته وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانته صالحة أي بنسبة استرداد (67%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. توفر دليل إحصائي عند ($\mu=3.5, \alpha = 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأظهرت الدراسة إن الالتزام العاطفي (Affective) هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous) بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. وأوصت إجراء إعادة هيكلة Restructuring للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي يمتاز بدرجات عالية من التعقيد والمركزية والرسمية للتغيير، وتبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

9- دراسة قرواني (2010) بعنوان: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية _

جامعة القدس المفتوحة _ على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية، واختبار T- test للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وقد طُبقت دراسة مسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 48 موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

1. وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته (العمر، الحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

2. عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، سنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية و سنوات الخدمة (الخبرة).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أو صت بضرورة العمل على تحسين

المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في منطقة سلفيت التعليمية، والحث على المزيد من الدراسات في منطقة سلفيت التعليمية.

10- دراسة (الطائي وحمد، 2010) بعنوان: أبعاد الحاكمية المحلية في العراق دراسة ميدانية

في المجلس المحلي لقضاء المحمودية.

هدفت الدراسة إلى مستوى وجود أبعاد الحاكمية المحلية (المشاركة - الشفافية - المساءلة)

و طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الحاكمية المحلية أعلاه وقياس الفروق المعنوية في إجابات العينة حول أبعاد الحاكمية وفقا لخصائصهم الشخصية (العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة) .

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المجلس المحلي لقضاء المحمودية من مجتمع البحث المكون من العاملين في المجلس المذكور وعددهم (29) عاملا.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مساحة واسعة من مشاركة السكان المحليين في صياغة قرارات المجلس، ويشكل هذا عامل مصداقية لهذه القرارات، ولكن بالرغم من وجود مشاركة للسكان المحليين في نشاطات المجلس إلا أن هذه النشاطات لم تأخذ مداها الواسع وتأثيرها المفترض، وذلك لعدم ملائمة الهيكل التنظيمي حيث يتميز بالتقليدية ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة اتخاذ كافة السبل الممكنة في مشاركة المواطنين في أنشطة الحاكمية في إعداد الخطط الاستراتيجية.

11- دراسة الصفار (2009) بعنوان :أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية.

استهدف البحث التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، لقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وهي على التوالي البنك (العربي، الاردني الكويتي، القاهرة عمان، الإسكان للتجارة والتمويل وبنك الأردن) وبلغت 134 منها.

استند البحث على ثلاث فرضيات أساسية لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات البحث أظهرت النتائج أن هناك تأثيرات لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازليا (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التقدم المهني

وحوافز العمل) كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها فضلاً عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية. وأصت الدراسة إلى أخذ عين الاعتبار إلى مزيد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بما يتوافق مع الوضع المعيشي وارتفاع الأسعار.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: إن هناك توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي جيد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

• ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.

• ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.

• العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.

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

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

- 1- توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.
- 2- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- 3- كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

14- دراسة (ملحم, 2006) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة:

شركة الاتصالات الأردنية الحديثة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، وإلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها.

وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين:

وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوى الرضا لديهم.

وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين.

وقد أكدت التوصيات على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك

لتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وإعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم

خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية, وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

15- دراسة اللوح (2006) بعنوان : "العلاقة بين الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وبين الكفاءة الإدارية" .

هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (80) فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (3118) موظفا وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفا تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات، وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

16- دراسة السكران (2004) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية

على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العملي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية) واختار الباحث عينة بسيطة مؤلفة من(223) ضابطاً من العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل،الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز،طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

2. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في الدراسة).

4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على توجهات ضباط قطاع الأمن نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي.

2- الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة.

3- رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

17- دراسة العنزي، (2004) بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقة التغيير التنظيمي، بأداء العاملين واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي وشملت عينة الدراسة جميع العاملين بإدارة مرور الرياض وعددهم (٨٢٦) عاملا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

١ . من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية.

٢ . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

٣ . أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.

٤ . أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (٤٥ سنة فما فوق) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة، وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

واستنادا إلى النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها :

1- ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية التغيير التنظيمي، فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة للأعمار العاملة في المؤسسة من ٤٥ سنة فأكثر (2) ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، ومساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي تتناسب مع التغيير التنظيمي، وتقييم مدى فاعلية الوسائل والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي (3) ضرورة تدريب العاملين على مهام الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) (4) ضرورة إشراك المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تتوى المنظمة إحدائه لأن إشراكه سوف يشارك في تكوين المواقف الإيجابية نحو التغيير التنظيمي وستحول تلك المواقف إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة تحسن الأداء الوظيفي وفعاليته. (5)، لا بد من توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع و الوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي.

18- دراسة) الزعبي والعزب (2004) بعنوان :في دراستهما اتجاهات العاملين لأثر المناخ

التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي للموظفين العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد.

حيث هدفت الدراسة إلى تقويم المناخ السائد في شركة الكهرباء في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى أن تقويم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما أن تقويم العاملين للمناخ التنظيمي

بأبعاده كافة كان إيجابياً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري للوظيفة، وقد أوصت الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية، ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف إلى احتياجات العاملين، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار.

19- دراسة الغبيوي ، (2003) بعنوان " علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية- دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي. هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية وتحديد مستوى أداء الأطباء، وكشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (277) طبيباً يمثلون مستشفى الملك فهد ومجمع الرياض الطبي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1 . يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة.

2 .إن مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة مرتفع.

3 .لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ككل، وأداء الأطباء في

المستشفيات العسكرية، والمدنية موضع الدراسة على الشكل التالي:

أ- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي، وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء.

ب- توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد

النمط الأوتوقراطي زاد أداء الأطباء.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1. التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

2. التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي لما يؤدي إليه من خفض في أداء الأطباء كما أظهرت نتائج الدراسة.

3. الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المدير والعاملين والحرص على إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي، والعمل على سيادة روح التعاون في العمل لما تؤدي إليه تلك الممارسات من نتائج إيجابية أبرزها رفع مستوى الأداء.

4. الحرص على إشراك المرؤوسين في العمل وكيفية تنفيذه والابتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير لما يؤدي ذلك من نتائج سلبية أبرزها خفض مستوى الأداء.

20 - دراسة العماج (2003) بعنوان " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في

مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني."

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين وتحديد أي من العوامل

لها علاقة ايجابية وأيها سلبية على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من

(292) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

١ . تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة - البيئة التنظيمية - نظام الحوافز - نظام تقييم الأداء الوظيفي - نظام الترقية).

٢ . البيئة التنظيمية المادية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين ويتوفر في المدينة التهوية والتكييف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب.

٣ . إتضح أن عناصر نموذج تقييم الأداء المستخدم في المدينة غير واضحة كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين كما أنه لا يناقش الرؤساء مرؤوسيهم في مستوى أدائهم بعد التقييم، كما أنهم لا يوضحون لهم النقاط التي سوف يتم عليها التقييم كما إتضح أن لنظام تقييم الأداء الوظيفي علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في المدينة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها :

1. الاستمرار في التأكد من توفير التهوية والإضاءة المناسبة لأداء العمل.
2. المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم.
3. الاستمرار في تنوع الحوافز بين حوافز مادية ومعنوية.
4. إن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهود المبذولة وترتبط بالتميز في الأداء الوظيفي.
5. أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلا ولعدم تكرار نفس الأخطاء.

21- الفوران، (2003) قام بدراسة تحت عنوان " أثر نظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين

في مصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية. "

هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر تدفق المعلومات ومعرفة الدور الإيجابي والسلبي لنظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها معالجة الجوانب السلبية، واختار الباحث عينة عشوائية منتظمة مؤلفة من (211) مفردة من العاملين في مصلحة الجمارك والذين يستخدمون الحاسب الآلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ١ . وجود معوقات إدارية ومالية وتشغيلية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة.
 - ٢ . إن استخدام نظم المعلومات الحديثة يؤدي إلى تحسين الأداء.
 - ٣ . أن عدداً كبيراً من العاملين لا يدرون عن البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الحاسوب.
- قدمت الدراسة توصيات أهمها:

- ١ . أهمية أن يكون هناك دور في عمليات التدريب لمواجهة المتغيرات المستمرة وعمل مزيد من التدريب على الحاسب وفق منهج علمي.
2. ضرورة استخدام نظم المعلومات في المصلحة لأنها تؤدي إلى الدقة في تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء.
٣. أهمية توضيح الخطط للعاملين لاستخدام تقنية المعلومات.

22- دراسة الصغير (2002) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة

الأمنية في السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى العاملين بالمنظمات الأمنية، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على

الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدم الباحث مقياس (ليتوين وسترنجر) لقياس المناخ التنظيمي مع إجراء بعض التعديلات وفقاً لما يتلائم مع أغراض دراسته ومجالها التطبيقي، والذي يتكون من 19 عبارة مع إجراء بعض التعديلات عليها، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها 325 من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن واقع المناخ التنظيمي في شرطة الرياض كان مرتفعاً في جميع محاوره، وأن أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة إلى محور الأداء، بالإضافة إلى وجود تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي والعلاقات وأساليب تحسين العمل على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة. ولكن أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على هذا المستوى من خلال الاهتمام المستمر بمعنويات الأفراد والحوافز والإجازات.

23- دراسة ذنبيات (2000) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (360) موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر لها أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة.

2 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

قدمت الدراسة توصيات أهمها:

1. الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار.
2. التركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة أو العمل الميداني أو أشكال الرقابة المختلفة.
3. وضع نظام خاص للعاملين بأجهزة الرقابة بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة.
4. عقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة وتعريف المواطنين بشكل عام بمهام وطبيعة عمل أجهزة الرقابة.

1- دراسة كومار وجيري (Kumar and Giri ,2014)

"Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment" بعنوان "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر، وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

2- دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2013)

"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment": Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia"

بعنوان "تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية

الست الرئيسية لأشباه المواصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابيا مع التزام العاملين، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه المواصلات الماليزي.

3- دراسة لمبرت و آخرون (Lambert,et,al ,2012)

"The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study".

" تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية".

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة، ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من أجل جمع البيانات على (272) موظف في السجن، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي

مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير.

2. يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3. يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4- دراسة " Hanges & others (2012) بعنوان "المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند " Organizational Commitment library in mareland university ."

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام ٢٠٠٠، وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر)، و تم تنفيذ التقييم على مرحلتين و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم ٥٠ موظف من أصل ٢٩٤ موظف يعملون في مكتبات جامعة (ميرلاند) وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى ٢٠٩ مشارك. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.
2. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.
3. أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
4. أن يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكتبات من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.

2.دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكتبات الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل.

5- دراسة موريه وآخرون (McMurray, et, al , 2012)

“The Relationship between Organizational Commitment Climate in Manufacturing” بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة"

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي(الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت(1413) استبانة، وقد تم استرداد (1382) استبانة منها بنسبة (97.8%) . وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

6- دراسة Davidson (2012) DOSE ORGANIZATION CLIMET ADD TO

SERVICE QUALITY IN HOTELS بعنوان " هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي .وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. يوجد مستوى عالٍ لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
٢. وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: ١. ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم ٢. ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين ٣. مراعاة مبدأ العدالة في العمل وتوزيع العمل من قبل الإدارة العليا في تلك المؤسسات
٤. ضرورة تدريب العاملين في هذا القطاع.

7 -دراسة Gratto (2001)

The relation between Organizational Commitment and job satisfactions

بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزي للجنس، والعرق وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة. وتم إجراء عملية مسح لـ ٦٠٢ مديراً من خلال تطبيق إستبانة أعدت لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها

1. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل

هي (الاتصالات الداخلية-الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي-فرص التنمية المهنية- الحوافز).

2. أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية و

فرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

3. أن نسبة ٨٠% من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

4. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1- ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- ضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر بالرضا الوظيفي وكذلك

الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي.

3- القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه

التوقعات.

8- دراسة **Peter (2006)** Organizational and company performance

Commitment بعنوان "المناخ التنظيمي وأداء الشركات". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى

اختلاف المناخ التنظيمي في كلا من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي والمتوسط، وتأثيره

على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه

الشركات . وبلغت عينة الدراسة ٣٤٠ موظف بدرجة مدير في عدة شركات ببريطانيا منها ١٧١ من

الشركات ذات الأداء المتوسط و ١٦٩ من الشركات ذات الأداء المتميز.

وقد أوصت الدراسة بما يلي : ١. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في

الشركات . ٢. الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوم عال لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من

الشركات ذات الأداء المتوسط ٣. وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات .
وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها : ١. ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء
للحصول على أداء عال ٢. إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة

9- دراسة Joseph & other (2006) relation between organizational culture and managerial values
بعنوان " العلاقة بين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم
الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير كل من المناخ التنظيمي، والقيم الإدارية، والبيئة التنظيمية
على أداء العاملين في محطة فيكتوريا الشرطة بأستراليا للوقوف على محددات المناخ التنظيمي والقيم
الإدارية والبيئة التنظيمية الأكثر أهمية ومعرفة طبيعة العلاقة بينها. وكانت عينة الدراسة مؤلفة من
(٣٠٠) عامل و عاملة يعملون في (محطة فيكتوريا) الشرطة بأستراليا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. معظم العاملين في هذه المؤسسة يدركون أن الاحترام المتبادل ونمط القيادة وضغط العمل هي
أكثر العوامل التي تؤثر على مستوى أداء وإدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

٢ . وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والقيم الإدارية والبيئة التنظيمية وهذه العلاقة هي

علاقة تداخل .وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. ضرورة تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسة.

2. تعزيز الممارسات الإدارية الإيجابية بين العاملين في تلك المؤسسة.

3. يجب على الإدارة العليا أن توضح الدور الذي يقوم به العاملون والمساواة في توزيع العمل.

٤. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للوقوف على فهم أعمق لهذه العوامل في التأكيد على مستويات الأداء الفردي في المؤسسة.

10- دراسة ميخائيل وآخرون (Michaels, et.al .2006)

"Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers"

بعنوان "تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي والاعتراب الوظيفي للبائعين والمشتريين الصناعيين" هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاعتراب الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانته من أجل جمع البيانات وزعت على (255) رجل بيع، وقد تم استرداد (215) استبانته وبنسبة استرداد (84.3%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات أقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء، ووجدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات أقل من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء إضافة إلى وجود التزام تنظيمي أكبر يرافقه مستويات أقل من ترك العمل. أما صراع وغموض الدور فقد ظهر بمستويات عالية يرافقه مستويات أقل من الالتزام التنظيمي، ومستويات عالية من ترك العمل.

11- دراسة Odrine (2005) organization justice trust and identification

and their effect on organizational commandment in hospital nursing

staff بعنوان "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي في المستشفيات وضغط البيئة التنظيمية وإثراء

العمل ومخرجات المرضى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الخصائص الفردية للممرضين وعلاقتها بأبعاد المناخ التنظيمي (الزملاء، إثراء العمل، نتائج خدمة المريض) بالإضافة إلى الوصول لإطار نظري يخدم الإدارة التمريضية في التخطيط والمحافظة على البيئة التنظيمية والتي تأتي بنتائج مرغوب بها من قبل المرضى، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٨ ممرض قانوني من أصل ٦٥٣٣ ممرض يعملون في مستشفيات خاصة بالأطفال وأقسام الجراحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. يوجد تأثير لبيئة العمل على مستويات الممرض والتي قد تؤدي إلى إثراء عمله.
٢. الخصائص الفردية للممرضين لا تؤثر على بيئة العمل.
٣. إثراء العمل لبعض الممرضين له أثر على مستوى مخرجات العمل لدى المرضى

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

١. ضرورة إثراء العمل للطاقم التمريضي.
٢. القيام بدورات تدريبية تعليمية خاصة بالممرضين من خلال مناهج معدة ووسائل تدريبية مناسبة لرفع أدائهم.
3. إيجاد مفاهيم خاصة لبيئة العمل تعمل على زيادة إدراك العاملين لهذه المفاهيم.

2-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

مما سبق يتضح لنا أن الموضوع الرئيس تمحور حول البيئة الداخلية وأثره على الإنتاجية (الأداء الوظيفي) من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى أثر المتغيرات الديموغرافية للبيئة الداخلية أو للمناخ التنظيمي على الإنتاجية، حيث أكدت الدراسات السابقة وجود تأثير للبيئة الداخلية على إنتاجية العاملين وأدائهم.

وخلاصة القول أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أن هناك تأثير قوي للبيئة الداخلية السائدة في المؤسسات والمنظمات على إنتاجية العاملين فيها، إلا أن هناك اختلافا في مدى تأثير العوامل الديموغرافية للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات. وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة، حيث أسهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية وفتح آفاق وأبعاد جديدة، فقد شكلت تلك العناوين والموضوعات مصدرا غنيا للمعلومات لدى الباحث، و سمحت له بالاطلاع على تجارب الآخرين في ذات الموضوع والمراجع وأسلوب ومنهجية الدراسة. وأيضا إثراء الجانب النظري ، لما تميزت الدراسات السابقة بالشمولية وتغطية عدد كبير من قطاعات العمل ودول كثيرة ، للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور : لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.

2-3-4 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر أولى الدراسات في البيئة الداخلية في البلديات الفلسطينية على حد علم الباحث التي تتناول أثر البيئة الداخلية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال، وقد انفردت هذه الدراسة في تناول بلدية الخليل، إذ لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة وهذا يضيف أهمية كبيرة على هذه الدراسة وكما تتميز هذه الدراسة بإطارها النظري وما يشمل جوانب البيئة الداخلية من مفهوم وعناصر تناولت الدراسات

السابقة المواضيع ذات العلاقة بالبيئة الداخلية وبالالتزام التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل : المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وقد قدم الباحثون فيها جهدا طيبا ساهم في إغناء موضوع الدراسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مراحل تعريف المفاهيم المختلفة، وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة و كان هناك أوجه شبه بين الدراسة الحالية هذه وبين الدراسات السابقة، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة من حيث خصوصية الموضوع بما يتعلق بالهيئات المحلية عامة وبلدية الخليل خاصة.

الفصل الثالث
طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات بلدية الخليل.

عينة الدراسة:

تتكون العينة من 140 من موظفي وموظفات بلدية الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول رقم (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	112	80.0
	أنثى	28	20.0
	المجموع	140	100.0
العمر	من 25-أقل من 35 سنة	68	48.6
	من 35-أقل من 45 سنة	16	11.4
	من 45 سنة فأكثر	56	40.0
	المجموع	140	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	46	32.85

12.14	17	دبلوم	
48.57	68	بكالوريوس	
6.42	9	دراسات عليا	
100.0	140	المجموع	
63.6	89	موظف	المسمى الوظيفي
10.0	14	مراقب	
11.4	16	مسؤول شعبة	
9.3	13	رئيس قسم	
5.7	8	مدير	
100.0	140	المجموع	
8.6	12	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.6	40	من 5 أقل من 10 سنوات	
28.6	40	من 10 أقل من 15 سنة	
11.4	16	من 15 أقل من 20 سنة	
22.9	32	من 20 سنة فأكثر	
100.0	140	المجموع	

يلاحظ من جدول رقم (1) أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة (ذكر) ما نسبته 80 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أنثى) ما نسبته 20 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (من 25-أقل من 35 سنة) ما نسبته 48.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 35-أقل من 45 سنة) ما نسبته 11.4 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 45 سنة فأكثر) ما نسبته 40 % من إجمالي حجم العينة، فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (ثانوية عامة فأقل) ما نسبته 8.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 20 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 51.4 % من

إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته 20 % من إجمالي حجم العينة، فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (موظف) ما نسبته 63.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مراقب) ما نسبته 10 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مسؤول شعبة) ما نسبته 11.4 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (رئيس قسم) ما نسبته 9.3 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مدير) ما نسبته 5.7 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 8.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 5_أقل من 10 سنوات) ما نسبته 28.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 10_أقل من 15 سنة) ما نسبته 28.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 15_أقل من 20 سنة) ما نسبته 11.4 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 20 سنة فأكثر) ما نسبته 22.9 % من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (2)

الفئات الوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
فني موسر جي	8	5.71
فني كهربائي	11	7.85
فني ميكانيك	8	5.71
عامل حدائق وبستنه	9	6.41
عامل نفايات	17	12.14
مهندس	21	15.00
إداري(من مستويات ادارية مختلفة) مسؤول شعبة ، رئيس قسم ، مدير دائرة)	61	43.57
فني حاسوب	5	3.57
	140	100

يبين جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفق طبيعة عمل أصحاب العينة، وحيث كانت فئة الإداريين بما تشمل من موظفين إداريين ومستويات إدارية مختلفة هي من فئة وقد شكلت (43.57 %).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لقياس أثر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين في بلدية الخليل والتي تكونت من 98 فقرة مقسمة إلى 8 مجالات، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة عالية جدا إلى منخفضة جدا وتتدرج الدرجات على المقياس من (1- 5) على مقياس ليكرت.

ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3)

معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	11	0.94
القيادة	14	0.97
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	13	0.98
نمط الاتصال والتواصل	10	0.96
طبيعة العمل في البلدية	16	0.87
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	10	0.91
المكافآت والحوافز	5	0.94
بيئة العمل الداخلية	79	0.98
إنتاجية العاملين	19	0.97
الدرجة الكلية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين	98	0.98

كما يتضح من جدول رقم (3) تراوحت قيم معاملات الثبات (0.98_0.87) عند مجالات الدراسة كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.98), مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 98% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف, وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وقراراتها من أجلها.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في تحديد أثر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين في بلدية الخليل، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول رقم(4)

مصفوفة قيم معاملات الارتباط

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.00	0.76	الهيكل التنظيمي
0.00	0.89	القيادة
0.00	0.90	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.00	0.87	نمط الاتصال والتواصل
0.00	0.77	طبيعة العمل في البلدية
0.00	0.56	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
0.00	0.78	المكافآت والحوافز
0.00	0.98	بيئة العمل الداخلية
0.00	0.67	إنتاجية العاملين

ويلاحظ من جدول رقم (4) انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع مجالات الدراسة, وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجة الكلية لها, مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بطبع وتوزيع (150) استبيان على مجموعة من موظفي وموظفات بلدية الخليل.

2. قام الموظف بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (140) استبيان.

3. قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي و سنوات الخبرة).

المتغيرات المستقلة: (بيئة العمل الداخلية وتتكون من: الهيكل التنظيمي, القيادة, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, نمط الاتصال والتواصل, طبيعة العمل في البلدية, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية والمكافآت والحوافز).

المتغيرات التابعة: (إنتاجية العاملين)

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة عالية جدا 5 درجات والإجابة عالية 4 درجات، والإجابة متوسطة 3 درجات، والإجابة منخفضة درجتين، أما

الإجابة منخفضة جدا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو أثر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين في بلدية الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ ، عن طريق تحليل الانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5)

مفتاح التصحيح

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومقارنتها بالدراسات السابقة واثبات الفرضيات ومقارنتها

بفرضيات الدراسات السابقة

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال, تم حساب الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للدرجة الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل, والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(6): يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للدرجة الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل

معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل
0.29	0.77	2.63	الدرجة الكلية

من خلال جدول رقم (6) يتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 2.63 والانحراف المعياري الكلي 0.77 ومعامل الاختلاف (0.29) وهو متوسط مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة متوسطة.

وينفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل

التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية

لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	يساعد تقسيم العمل في البلدية على تحقيق أهدافها	2.94	1.15	0.39
2.	يتميز هيكل الدائرة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	2.71	1.09	0.40
3.	تتناسق الوظائف مع الهيكل التنظيمي	2.69	1.01	0.38
4.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام البلدية	2.63	1.05	0.40
5.	لا يوجد درجة ازدواجية في الأعمال والوظائف	2.63	1.13	0.43
6.	هناك مستوى عال من الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي	2.51	1.21	0.48
7.	الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في تحقيق جودة عالية	2.46	0.94	0.38
8.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	2.40	0.99	0.41
9.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	2.34	1.25	0.53
10.	الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل	2.31	0.98	0.42
11.	تتناسب مؤهلات العاملين بالبلدية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم	2.31	1.01	0.44
	الدرجة الكلية	2.54	0.86	0.34

يوضح جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت

منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.54) مع انحراف معياري مقداره (0.86) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.34) وهو متوسط مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة متوسطة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي منخفضة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يساعد تقسيم العمل في البلدية على تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (يتميز هيكل الدائرة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (1.09) ، الفقرة (تتناسق الوظائف مع الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (1.05) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتناسب مؤهلات العاملين بالبلدية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (1.01) ، الفقرة (الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري مقداره (1.25) الفقرة (يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (0.99) .

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : هناك مستوى عال من الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في تحقيق جودة عالية، يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة، توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات

القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، تتناسب مؤهلات العاملين بالبلدية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي وذلك بسبب استخدام نفس عناصر المناخ التنظيمي ودراسة (البدري، 2006) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي ويرجع الباحث هذا الاتفاق إلى تشابه كبير في عينة أفراد الدراسة من حيث المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والعمر ومع دراسة (السكران، ٢٠٠٤) والتي أظهرت توجهات إيجابية نحو الهيكل التنظيمي.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية غير جيد حسب آراء أفراد العينة، ويرجع الباحث سبب الاتفاق إلى المشاكل الموجودة في الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الفلسطينية وتكدس الوظائف الإدارية العليا وعدم إتباع الطرق الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمي، وأيضاً عدم الاستقرار السياسي والأمني في الفترة التي تمت بها الدراسة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Gratto 2001).

السؤال الثاني: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق

بالقيادة (رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة(رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة(رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
12.	يمارس المسئولون في البلدية مبدأ تفويض الصلاحيات	2.66	1.20	0.45
13.	لا يتدخل المجلس البلدي في إدارة العمل اليومي	2.57	1.23	0.48
14.	تتيح لي الإدارة العمل على حل مشكلات العمل بنفسني	2.54	1.30	0.51
15.	لا يسمح رئيس البلدية أي تدخلات من قبل أعضاء المجلس إلا ضمن اللجان المحددة	2.31	1.22	0.53
16.	يساعد أسلوب القيادة في البلدية على تقدمها والرفي بها	2.31	1.31	0.57
17.	لا يسمح رئيس البلدية لأي أحد التدخل في شؤون عملي والتأثير على قراراتي	2.29	1.28	0.56
18.	يقوم المجلس البلدي بدورة ضمن صلاحياته	2.26	1.08	0.48
19.	يبيد رئيس البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	2.23	1.29	0.58
20.	يتيح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	2.20	1.24	0.56
21.	يتميز رئيس البلدية برويته الواضحة للعمل	2.20	1.26	0.57
22.	هناك ثقة بين رئيس البلدية والموظفين	2.17	1.32	0.61
23.	توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملني والواجبات المطلوبة مني	2.14	1.25	0.58
24.	يعمل رئيس البلدية على تحفيزنا على الابتكار	2.06	1.20	0.58
25.	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	2.06	1.27	0.62
	الدرجة الكلية	2.29	1.04	0.45

يوضح جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة(رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.29) مع انحراف معياري مقداره (1.04) مما يدل على ارتفاع التشنت في آراء

واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.45) وهو مرتفع مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة منخفضة .

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يمارس المسؤولون في البلدية مبدأ تفويض الصلاحيات) بمتوسط حسابي مقداره (2.66) وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (لا يتدخل المجلس البلدي في إدارة العمل اليومي) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (1.23) ، الفقرة (تتيح لي الإدارة العمل على حل مشكلات العمل بنفسني) بمتوسط حسابي مقداره (2.54) وانحراف معياري مقداره (1.3) الفقرة (لا يسمح رئيس البلدية أي تدخلات من قبل أعضاء المجلس إلا ضمن اللجان المحددة) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (1.22) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز) بمتوسط حسابي مقداره (2.06) وانحراف معياري مقداره (1.27) ، الفقرة (يعمل رئيس البلدية على تحفيزنا على الابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (2.06) وانحراف معياري مقداره (1.2) الفقرة (توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (2.14) وانحراف معياري مقداره (1.25)، الفقرة (هناك ثقة بين رئيس البلدية والموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (1.32) .

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: لا يتدخل المجلس البلدي في إدارة العمل اليومي، تتيح لي الإدارة العمل على حل مشكلات العمل بنفسني، لا يسمح رئيس البلدية أي تدخلات من قبل أعضاء المجلس إلا ضمن اللجان المحددة، يساعد أسلوب القيادة في البلدية على تقدمها والرقي بها، لا يسمح رئيس البلدية لأي أحد التدخل في شؤون عملي والتأثير

على قراراتي، يقوم المجلس البلدي بدورة ضمن صلاحياته، بيدي رئيس البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، يتيح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، يتميز رئيس البلدية برؤيته الواضحة للعمل، هناك ثقة بين رئيس البلدية والموظفين، توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعلمي والواجبات المطلوبة مني، يعمل رئيس البلدية على تحفيزنا على الابتكار، تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت نمط القيادة المتبع في شركة الاتصالات جيد، أيضاً اختلفت مع دراسة (البدر، 2006) ودراسة (ملحم، 2006) والتي أظهرتا توجهاً إيجابياً نحو نمط القيادة.

السؤال الثالث: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
26.	يشترك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	2.51	1.18	0.47
27.	يعطي النمط الإداري العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	2.49	1.08	0.43
28.	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	2.49	1.16	0.47
29.	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	2.43	1.16	0.48
30.	يشترك العاملون في عملية تقييم أدائهم	2.37	1.15	0.49
31.	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	2.31	1.07	0.46
32.	يساهم العاملون في وضع الخطة الإستراتيجية للبلدية	2.31	1.24	0.54

0.50	1.14	2.29	33. تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
0.53	1.21	2.29	34. يشارك العاملون في البلدية في وضع أهداف وحدات العمل
0.49	1.11	2.26	35. يشارك العاملون في البلدية في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل
0.51	1.16	2.26	36. يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
0.51	1.12	2.20	37. يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب
0.57	1.23	2.17	38. يلجأ رئيس البلدية إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
0.44	1.02	2.34	الدرجة الكلية

يوضح جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.34) مع انحراف معياري مقداره (1.02) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.44) وهو مرتفع مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (يعطي النمط الإداري العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.49) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (مستوى التعاون بين الزملاء مناسب) بمتوسط حسابي مقداره (2.49) وانحراف معياري مقداره (1.16) ، الفقرة (

يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها (بمتوسط حسابي مقداره (2.43) وانحراف معياري مقداره (1.16)).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يلجأ رئيس البلدية إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها) بمتوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (2.2) وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (2.26) وانحراف معياري مقداره (1.16)، الفقرة (يشارك العاملون في البلدية في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.26) وانحراف معياري مقداره (1.11).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، يعطي النمط الإداري العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، مستوى التعاون بين الزملاء مناسب، يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، يساهم العاملون في وضع الخطة الإستراتيجية للبلدية تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، يشارك العاملون في البلدية في وضع أهداف وحدات العمل، يشارك العاملون في البلدية في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل، يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات، يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، يلجأ رئيس البلدية إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (السكران، 2004) و(ملحم، 2006) والتي أظهرت موافقة إيجابية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

(الشنطي، 2006) والتي أظهرت توجهاً سلبياً من أفراد العينة عن مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث هذا الاتفاق في النتائج إلى أن نمط اتخاذ القرارات هو نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً للمشاركة في اتخاذ القرارات.

السؤال الرابع: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
39.	تستخدم البلدية الوسائل المناسبة في الاتصالات	2.83	1.26	0.45
40.	طبيعة التواصل بين العاملين تتسم بالعلاقة الطيبة	2.77	1.20	0.43
41.	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح	2.71	1.24	0.46
42.	يساهم نظام الاتصال بالبلدية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	2.66	1.29	0.48
43.	تبدل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات	2.57	1.25	0.49
44.	تستخدم البلدية جميع قنوات الاتصال والتواصل وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	2.54	1.23	0.48
45.	يساهم نظام الاتصال والتواصل بالبلدية على تحقيق أهداف البلدية	2.51	1.00	0.40
46.	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة	2.49	1.23	0.49
47.	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة	2.49	1.34	0.54
48.	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	2.40	1.25	0.52
	الدرجة الكلية	2.60	1.07	0.41

يوضح جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.6) مع انحراف معياري مقداره (1.07) مما يدل على ارتفاع التشنت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.41) وهو مرتفع مما يدل على اختلاف الآراء ونفاوتها بدرجة مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل لمتوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستخدم البلدية الوسائل المناسبة في الاتصالات) بمتوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (1.26)، الفقرة (طبيعة التواصل بين العاملين تتسم بالعلاقة الطيبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (1.24)، الفقرة (يساهم نظام الاتصال بالبلدية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (2.66) وانحراف معياري مقداره (1.29).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (1.25)، الفقرة (تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة) بمتوسط حسابي مقداره (2.49) وانحراف معياري مقداره (1.34)، الفقرة (تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة) بمتوسط حسابي مقداره (2.49) وانحراف معياري مقداره (

1.23), الفقرة (يساهم نظام الاتصال والتواصل بالبلدية على تحقيق أهداف البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (1).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات، تستخدم البلدية جميع قنوات الاتصال والتواصل وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)، يساهم نظام الاتصال والتواصل بالبلدية على تحقيق أهداف البلدية، تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة، تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة، يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

واتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(الشنطي، 2006) ودراسة (Gratto (2001) حيث أظهرت هذه الدراسات أن نمط الاتصالات المستخدم في هذه المؤسسات ملائم، ويرجح الباحثان هذه النتيجة إلى السرعة في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال وإلى وسائل الاتصالات المستخدمة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة، وأيضاً اتفقت مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت أن محور الاتصالات في دراسته حصل على أعلى التوجهات الإيجابية من بين جميع محاور الدراسة، ويرجح الباحث هذه النسبة العالية إلى الجدية والانضباط الموجود في المؤسسة الأمنية.

السؤال الخامس: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر

بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
49.	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	3.60	1.18	0.33
50.	يتمتع العاملون في البلدية بالإجازات التي يستحقونها وقتما يريدون	3.49	1.18	0.34
51.	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	3.34	1.22	0.37
52.	أحصل على وقت كافي لتحقيق المهام المطلوبة مني	3.29	1.09	0.33
53.	توفر البلدية بنية تحتية مناسبة لمرافق الخدمات للموظفين، مثل: (دورات مياه ومقصف ومكان للراحة والصلاة)	3.17	1.30	0.41
54.	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	3.14	1.30	0.41
55.	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	3.11	1.22	0.39
56.	أشعر بالملل أثناء العمل	3.09	1.21	0.39
57.	توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	3.06	1.17	0.38
58.	توفر تصاميم المكاتب الراحة النفسية والبدنية للعاملين	3.03	1.19	0.39
59.	توفر البلدية متطلبات العمل الإضافية كضيافة الموظفين	3.03	1.32	0.44
60.	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية	2.89	1.29	0.45
61.	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي	2.77	1.23	0.44
62.	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	2.74	1.23	0.45
63.	كل عامل وموظف يعرف أين دورة من تحقيق الخطة الإستراتيجية	2.43	1.30	0.53
64.	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	2.40	1.30	0.54
	الدرجة الكلية	3.04	0.71	0.23

يوضح جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية

مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.04) مع

انحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.23) وهو متوسط مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة متوسطة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (1.18) الفقرة (يتمتع العاملون في البلدية بالإجازات التي يستحقونها وقتما يريدون) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1.22)، الفقرة (أحصل على وقت كافي لتحقيق المهام المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.09) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (1.3)، الفقرة (كل عامل وموظف يعرف أين دورة من تحقيق الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.43) وانحراف معياري مقداره (1.3)، الفقرة (لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.74) وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.23) .

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية تتمثل بأن

ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، يتمتع العاملون في البلدية بالإجازات التي يستحقونها وقتما يريدون.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: كل عامل وموظف يعرف أين دورة من تحقيق الخطة الإستراتيجية، يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (السكران، ٢٠٠٤) ودراسة (الصغير، ٢٠٠٢)، والتي أظهرت هذه النتائج توجهاً إيجابياً نحو طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى الجو العام التي تتميز بها تلك المؤسسات وبيئة العمل الملائمة، والأداء الوظيفي المتميز للموظفين، كما أن السمعة التي تتميز بها تلك المؤسسات كان لها الدور الأبرز في هذه النتيجة.

السؤال السادس: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق

بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(12): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
65.	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف تحسين الأداء	3.57	1.11	0.31
66.	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في البلدية في رفع مستوى أداء العاملين	3.49	1.16	0.33
67.	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية بتوفير الجهد	3.43	1.21	0.35
68.	التكنولوجيا التي تستخدمها البلدية سهلة الاستخدام	3.43	1.23	0.36
69.	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية مع متطلبات العمل	3.34	1.22	0.37
70.	تحرص البلدية على مواكبة التطورات التكنولوجية	3.34	1.27	0.38
71.	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف البلدية	3.23	1.15	0.36

0.38	1.22	3.20	إن تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البلدية سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين	.72
0.42	1.31	3.11	أدت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين جودة الخدمات.	.73
0.46	1.27	2.77	أصبح المواطن يشعر بسهولة الخدمة نتيجة تطور التكنولوجيا في البلدية	.74
0.28	0.91	3.29	الدرجة الكلية	

يوضح جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.29) مع انحراف معياري مقداره (0.91) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.28) وهو متوسط مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة متوسطة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف تحسين الأداء بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (1.11) الفقرة (ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في البلدية في رفع مستوى أداء العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (1.16)، الفقرة (ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية بتوفير الجهد) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (1.21)، الفقرة (التكنولوجيا التي تستخدمها البلدية سهلة الاستخدام) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (1.23).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أصبح المواطن يشعر بسهولة الخدمة نتيجة تطور التكنولوجيا في البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.27) الفقرة (أدت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين جودة الخدمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (1.31) ، الفقرة (إن تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البلدية سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (1.22)، الفقرة (هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.15).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية تتمثل بأن هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف تحسين الأداء ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في البلدية في رفع مستوى أداء العاملين، ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية بتوفير الجهد، التكنولوجيا التي تستخدمها البلدية سهلة الاستخدام.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (الشنطي، 2006) حيث أظهرت هذه الدراسات توجهاً إيجابياً حول التكنولوجيا المستخدمة ووجود عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة المؤسسات التي أُجريت عليها الدراسات، ويرجح الباحث ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات وحاجتها إلى التكنولوجيا لتحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال.

السؤال السابع: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز

الرقم	مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
75.	يتوافق راتبي الحالي مع تكاليف العيش الكريم	2.51	1.34	0.53
76.	تحرص البلدية على رفع راتبي مع زيادة الأسعار	2.00	1.20	0.60
77.	يتماشى نظام العلاوات في البلدية مع طبيعة العمل بشكل ايجابي	1.94	1.29	0.66
78.	نظام المكافآت مرتبط بنظام تقييم الأداء	1.86	1.32	0.71
79.	تقوم البلدية بمكافأتي ماديا عندما أحقق انجاز	1.69	1.17	0.69
	الدرجة الكلية	2.00	1.14	0.57

يوضح جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2) مع انحراف معياري مقداره (1.14) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.57) وهو مرتفع مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز منخفضة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوافق راتبي الحالي مع تكاليف العيش الكريم) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (1.34).

الفقرة (تحرص البلدية على رفع راتبي مع زيادة الأسعار) بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (1.2) الفقرة (يتماشى نظام العلاوات في البلدية مع طبيعة العمل بشكل ايجابي) بمتوسط حسابي مقداره (1.94) وانحراف معياري مقداره (1.29), الفقرة (نظام المكافآت مرتبط بنظام تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (1.86) وانحراف معياري مقداره (1.32).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقوم البلدية بمكافأتي ماديا عندما أحقق انجاز) بمتوسط حسابي مقداره (1.69) وانحراف معياري مقداره (1.17).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي: يتوافق راتبي الحالي مع تكاليف العيش الكريم، تحرص البلدية على رفع راتبي مع زيادة الأسعار، يتماشى نظام العلاوات في البلدية مع طبيعة العمل بشكل ايجابي ، نظام المكافآت مرتبط بنظام تقييم الأداء، تقوم البلدية بمكافأتي ماديا عندما أحقق انجاز.

السؤال الرئيسي الثاني: ما مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

المتعلقة بهذا السؤال, والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(14): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل

الرقم	مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل	3.86	1.23	0.32
2.	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	3.31	1.09	0.33
3.	تتفد الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	3.29	1.01	0.31
4.	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	3.20	1.09	0.34
5.	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	3.20	1.15	0.36
6.	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	3.20	1.31	0.41
7.	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	3.17	0.97	0.31
8.	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل	3.17	1.14	0.36
9.	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	3.03	1.19	0.39
10.	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	2.97	1.11	0.37
11.	يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	2.97	1.21	0.41
12.	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى أداء العاملين	2.94	1.10	0.37
13.	درجة حرص العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	2.91	1.18	0.41
14.	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	2.89	1.19	0.41
15.	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	2.83	1.14	0.40
16.	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع في العمل	2.77	1.18	0.43
17.	يساعد التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين	2.71	1.26	0.46
18.	تتوافر لدي العاملين بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل	2.63	1.20	0.46
19.	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	2.63	1.23	0.47
	الدرجة الكلية	3.04	0.91	0.30

يوضح جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة

الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.04) مع انحراف معياري مقداره (0.91) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات ومعامل الاختلاف (0.30) وهو متوسط مما يدل على اختلاف الآراء وتفاوتها بدرجة متوسطة، وبالتالي يستنتج بأن درجة كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (1.09)، الفقرة (تنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (1.09).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (تتوفر لدى العاملون بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (يساعد التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (1.26)، الفقرة (يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.18) .

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل تتمثل بأنه بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل.

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

بشكل عام

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة بما يخص الدرجة الكلية لبيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل تساوي (2.63)، والانحراف المعياري (0.77)، ومعامل الاختلاف (0.29) مما يدل على أن هناك أثر للبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية الخليل، وأن المناخ التنظيمي المتوفر في البلدية ملائم وجيد ضمن الحد الأدنى، وتؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي وعناصر المناخ التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(الشنطي، 2006) و(ملحم، 2006) و(البدري، 2006) و(الصغير، 2002) ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى المستوى العلمي والوظيفي والخدمة للعاملين وكذلك إلى توفر مناخ بيئة ملائمة، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السكران، 2004) حيث أظهرت توجهات إيجابية نحو المحاور التالية (الاتصالات، الهيكل التنظيمي) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي واختلفت نحو المحاور التالية (الحوافز)، حيث أظهرت أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية وجود توجهات محايدة نحو أثر المناخ البيئية على الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث الاتفاق والاختلاف هنا إلى طبيعة المؤسسة الأمنية وظروف عملها وإجراءاتها.

السؤال الرئيسي الثالث: ما مدى تأثير البيئة الداخلية لموظفي بلدية الخليل على إنتاجيتهم؟

تم الإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث من خلال الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من أجل فحص أثر البيئة الداخلية لموظفي بلدية الخليل على إنتاجيتهم تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

إنتاجية العاملين = $\beta_0 + \beta_1 * \text{الهيكل التنظيمي} + \beta_2 * \text{القيادة} + \beta_3 * \text{مشاركة العاملين في اتخاذ القرار} + \beta_4 * \text{نمط الاتصال والتواصل} + \beta_5 * \text{طبيعة العمل في البلدية} + \beta_6 * \text{التكنولوجيا المستخدمة} + \beta_7 * \text{المكافآت والحوافز} + e$.

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e :

حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (15)
نتائج معاملات الانحدار

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.910	0.326	----	2.795	0.006
الهيكل التنظيمي	0.421	0.122	0.394	3.438	0.001
القيادة	0.424	0.126	0.480	3.372	0.001
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.069	0.153	0.077	0.450	0.653
نمط الاتصال والتواصل	-0.405	0.129	-0.475	-3.132	0.002
طبيعة العمل	-0.371	0.130	-0.290	-2.860	0.005
التكنولوجيا المستخدمة	0.626	0.088	0.624	7.113	0.000
المكافآت والحوافز	0.022	0.088	0.027	0.247	0.805
معامل الارتباط بيرسون $(R) = 0.670$, معامل التحديد $(R^2) = 0.448$, قيمة $(F) = 15.332$, $\text{sig.} = 0.000$					

المتغير التابع: إنتاجية العاملين

وبعد عملية التقدير, نتج نموذج معادلة الانحدار المقدره وهي:

إنتاجية العاملين=0.910+0.421*الهيكل التنظيمي + 0.424*القيادة + 0.069*مشاركة العاملين في اتخاذ القرار-0.405*نمط الاتصال والتواصل-0.371* طبيعة العمل في البلدية + 0.626*التكنولوجيا المستخدمة + 0.022*المكافآت والحوافز

ويلاحظ من نتائج جدول رقم (15) بأن قيمة ف(F) دالة إحصائية(مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد($R^2=0.448$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 44.8% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من الجدول رقم (15) يستنتج رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل(الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن

ارتفاع درجة الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بمقدار 0.421 بثبات باقي العوامل.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً الهيكل التنظيمي في شركة الاتصال الأردنية الحديثة، واتفقت مع دراسة (الحيدر، 2006) التي أظهرت حياد أفراد العينة تجاه أثر الهيكل التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من الجدول رقم (15) يستنتج رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ بين القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (القيادة في بلدية الخليل) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة القيادة في بلدية الخليل وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بمقدار 0.424 بثبات جميع العوامل الأخرى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو نمط القيادة المتبع والأسلوب الإداري المستخدم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين .

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية الصفرية مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الخليل) أكبر من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(ملحم، 2006) (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهات إيجابية نحو الدور الذي يلعبه العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشنطي، 2006).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من الجدول (15) يستنتج رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل سالبة مما يدل على وجود علاقة عكسية ودالة إحصائياً بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين بمقدار 0.405 بثبات جميع العوامل الأخرى.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (الشنطي، 2006) و(السكران، 2004) ودراسة (Gratto 2001)، والتي أظهرت نتائج إيجابية مرتفعة نحو وسائل الاتصال الحديثة والمطورة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من الجدول رقم (15) يستنتج رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين، وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (طبيعة العمل في بلدية الخليل) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل سالبة مما يدل على وجود علاقة عكسية ودالة إحصائية بين طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة طبيعة العمل في بلدية الخليل وحدة واحدة يؤدي إلى نقصان إنتاجية العاملين بمقدار 0.371 بثبات باقي العوامل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (السكران، 2004) ودراسة (الصغير، 2002) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو بيئة العمل.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من الجدول رقم (15) يستنتج رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين، وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بمقدار 0.626 بثبات باقي العوامل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (الشنطي، 2006) حيث أظهرت هذه الدراسات توجهاً إيجابياً حول التكنولوجيا المستخدمة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المكافآت والحوافز في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

من جدول رقم (15) يستنتج قبول الفرضية الصفرية مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ بين المكافآت والحوافز في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة المقابل للعامل المستقل (المكافآت والحوافز في بلدية الخليل) أكبر من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

ويلاحظ من نتائج جدول رقم (15) بأن أكثر العوامل تأثيراً من العوامل الدالة والمؤثرة على إنتاجية العاملين هو التكنولوجيا المستخدمة بمعامل معياري (0.624), يليها القيادة بمعامل معياري (0.480), ثم نمط الاتصال والتواصل (-0.475) ثم الهيكل التنظيمي (0.394) وأخيراً طبيعة العمل (-0.29).

فحص الفروق الذاتية بين فقرات المجالات

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (16)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	55.65	10	5.56	4.79	0.00
	داخل المجموعات	1774.86	1529	1.16		
	المجموع	1830.50	1539			

يتضح من جدول رقم (16) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال الهيكل التنظيمي (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال القيادة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	62.17	13	4.78	3.07	0.00
	داخل المجموعات	3033.83	1946	1.56		
	المجموع	3096.00	1959			

يتضح من جدول رقم (17) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال القيادة (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	21.06	12	1.76	1.31	0.20
	داخل المجموعات	2417.14	1807	1.34		
	المجموع	2438.21	1819			

يتضح من جدول رقم (18) بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال نمط الاتصال والتواصل:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط الاتصال والتواصل	بين المجموعات	24.56	9	2.73	1.80	0.06
	داخل المجموعات	2112.23	1390	1.52		
	المجموع	2136.79	1399			

يتضح من جدول رقم (19) بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال نمط الاتصال والتواصل (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال طبيعة العمل في البلدية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل في البلدية	بين المجموعات	233.49	15	15.57	10.22	0.00
	داخل المجموعات	3387.66	2224	1.52		
	المجموع	3621.14	2239			

يتضح من جدول رقم (20) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال طبيعة العمل في البلدية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال التكنولوجيا المستخدمة في البلدية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	بين المجموعات	66.24	9	7.36	4.98	0.00
	داخل المجموعات	2054.86	1390	1.48		
	المجموع	2121.10	1399			

يتضح من جدول رقم (21) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال التكنولوجيا المستخدمة في البلدية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال المكافآت والحوافز:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المكافآت والحوافز	بين المجموعات	54.17	4	13.54	8.45	0.00
	داخل المجموعات	1113.83	695	1.60		
	المجموع	1168.00	699			

يتضح من جدول رقم (22) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال المكافآت والحوافز (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال إنتاجية العاملين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إنتاجية العاملين	بين المجموعات	214.82	18	11.93	8.88	0.00
	داخل المجموعات	3549.71	2641	1.34		
	المجموع	3764.54	2659			

يتضح من جدول رقم (23) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال إنتاجية العاملين (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على وجود فروق ذاتية وتفاوت في الآراء داخل هذا المجال.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: " الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة, المستوى الوظيفي ".

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (23).

جدول رقم (24)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	112	2.51	0.92	-1.34	82**	0.18
	أنثى	28	2.68	0.48			
القيادة	ذكر	112	2.18	1.09	-3.29	71**	*0.00
	أنثى	28	2.70	0.64			
مشاركة العاملين في اتخاذ	ذكر	112	2.19	1.04	-4.32	59**	*0.00

			0.71	2.91	28	أنثى	القرار
*0.03	**69	-2.24	1.14	2.52	112	ذكر	نمط الاتصال والتواصل
			0.69	2.90	28	أنثى	
0.27	138	-1.11	0.73	3.00	112	ذكر	طبيعة العمل في البلدية
			0.65	3.17	28	أنثى	
0.96	**36	-0.05	0.86	3.29	112	ذكر	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
			1.11	3.30	28	أنثى	
*0.00	**90	-2.89	1.22	1.91	112	ذكر	المكافآت والحوافز
			0.59	2.37	28	أنثى	
*0.03	138	-2.15	0.81	2.56	112	ذكر	بيئة العمل الداخلية
			0.53	2.91	28	أنثى	
0.64	138	0.48	0.94	3.05	112	ذكر	إنتاجية العاملين
			0.80	2.96	28	أنثى	
0.09	138	-1.72	0.75	2.66	112	ذكر	الدرجة الكلية
			0.58	2.92	28	أنثى	

* دالة عند مستوى 0.05.

** درجات الحرية المعدلة بسبب عدم تجانس التباين.

يتضح لنا من جدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية

الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مجالات: القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ

القرار، نمط الاتصال والتواصل، المكافآت والحوافز وبيئة العمل الداخلية بسبب انخفاض مستويات

الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05، وكانت الفروق جميعها لصالح الإناث مقابل الذكور.

ففيما يتعلق بمجال القيادة كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي مقداره (2.70) وهو

متوسط مقابل الذكور بوسط حسابي مقداره (2.18) وهو منخفض، وفيما يتعلق بمجال مشاركة

العاملين في اتخاذ القرار كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي مقداره (2.91) وهو متوسط مقابل

الذكور بوسط حسابي مقداره (2.19) وهو منخفض، وفيما يتعلق بمجال نمط الاتصال والتواصل كانت

الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي مقداره (2.90) وهو متوسط مقابل الذكور بوسط حسابي مقداره (2.52) وهو منخفض، وفيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي مقداره (2.37) وهو منخفض مقابل الذكور بوسط حسابي مقداره (1.91) وهو منخفض أيضا، وأخيرا فيما يتعلق بمجال بيئة العمل الداخلية كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي مقداره (2.91) وهو متوسط مقابل الذكور بوسط حسابي مقداره (2.56) وهو منخفض، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

من ناحية أخرى يتضح لنا من الجدول السابق رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مجالات: الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل في البلدية، التكنولوجيا المستخدمة في البلدية، إنتاجية العاملين و الدرجة الكلية، بسبب ارتفاع مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات، أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين متوسطة ولا تختلف باختلاف الجنس.

قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشنطي، 2006) و(الحيدر، 2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، واختلفت مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(ملحم، 2006) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (25).

جدول رقم (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.34	2	2.67	3.79	*0.02
	داخل المجموعات	96.34	137	0.70		
	المجموع	101.68	139			
القيادة	بين المجموعات	4.55	2	2.28	2.15	0.12
	داخل المجموعات	144.80	137	1.06		
	المجموع	149.35	139			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.14	2	3.07	3.04	0.051
	داخل المجموعات	138.62	137	1.01		
	المجموع	144.76	139			
نمط الاتصال والتواصل	بين المجموعات	8.21	2	4.11	3.71	*0.03
	داخل المجموعات	151.74	137	1.11		
	المجموع	159.96	139			
طبيعة العمل في البلدية	بين المجموعات	1.23	2	0.62	1.21	0.30
	داخل المجموعات	69.71	137	0.51		
	المجموع	70.95	139			
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	بين المجموعات	6.91	2	3.46	4.37	*0.01
	داخل المجموعات	108.40	137	0.79		
	المجموع	115.31	139			
المكافآت والحوافز	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.16	0.85
	داخل المجموعات	179.10	137	1.31		
	المجموع	179.52	139			
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	2.40	2	1.20	2.03	0.14
	داخل المجموعات	80.91	137	0.59		
	المجموع	83.31	139			
إنتاجية العاملين	بين المجموعات	7.12	2	3.56	4.48	*0.01
	داخل المجموعات	108.99	137	0.80		
	المجموع	116.12	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.27	2	0.64	1.20	0.30
	داخل المجموعات	72.38	137	0.53		
	المجموع	73.65	139			

* دالة عند مستوى 0.05.

يتضح لنا من جدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر عند مجالات: الهيكل التنظيمي, نمط الاتصال والتواصل, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية و إنتاجية العاملين, بسبب انخفاض مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, ومن أجل دراسة الفروق تم استخدام طريقة أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية, فيما يتعلق بمجال الهيكل التنظيمي كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أقل من باقي الفئات, فيما يتعلق بمجال نمط الاتصال والتواصل كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أقل من باقي الفئات أيضا, فيما يتعلق بمجال التكنولوجيا المستخدمة في البلدية كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أعلى من باقي الفئات, وفيما يتعلق بإنتاجية العاملين كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 35-أقل من 45 سنة) أعلى من باقي الفئات, وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

من ناحية أخرى يتضح لنا من الجدول السابق رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر عند مجالات: القيادة, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, طبيعة العمل في البلدية, المكافآت والحوافز, بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية, بسبب ارتفاع مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف العمر.

وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (الحيدر، 2006) ودراسة (البدري، 2006)، واختلفت مع دراسة (الطيب، 2008) و(ملحم، 2006).

جدول رقم (26)

نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

المجال	العمر	الفروق في الأوساط الحسابية	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.183
		من 45 سنة فأكثر	.058
	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	.183
		من 45 سنة فأكثر	.013
	من 45 سنة فأكثر	من 25-أقل من 35 سنة	.058
		من 35-أقل من 45 سنة	.013
القيادة	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.044
		من 45 سنة فأكثر	.855
	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	.044
		من 45 سنة فأكثر	.063
	من 45 سنة فأكثر	من 25-أقل من 35 سنة	.855
		من 35-أقل من 45 سنة	.063
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.069
		من 45 سنة فأكثر	.302
	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	.069
		من 45 سنة فأكثر	.015
	من 45 سنة فأكثر	من 25-أقل من 35 سنة	.302
		من 35-أقل من 45 سنة	.015
نمط الاتصال والتواصل	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.249
		من 45 سنة فأكثر	.046
	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	.249
		من 45 سنة فأكثر	.017
	من 45 سنة فأكثر	من 25-أقل من 35 سنة	.046
		من 35-أقل من 45 سنة	.017
طبيعة العمل في البلدية	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.136
		من 45 سنة فأكثر	.972
	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	.136
		من 45 سنة فأكثر	.150
	من 45 سنة فأكثر	من 25-أقل من 35 سنة	.972
		من 35-أقل من 45 سنة	.150
التكنولوجيا المستخدمة في	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	.260

.004	-.47227(*)	من 45 سنة فأكثر		البلدية
.260	.27941	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
.446	-.19286	من 45 سنة فأكثر		من 45 سنة فأكثر
.004	.47227(*)	من 25-أقل من 35 سنة		
.446	.19286	من 35-أقل من 45 سنة		المكافآت والحوافز
.611	-.16176	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	
.935	.01681	من 45 سنة فأكثر		
.611	.16176	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
.583	.17857	من 45 سنة فأكثر		
.935	-.01681	من 25-أقل من 35 سنة	من 45 سنة فأكثر	
.583	-.17857	من 35-أقل من 45 سنة		إنتاجية العاملين
.078	-.37900	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	
.697	.05409	من 45 سنة فأكثر		
.078	.37900	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
.049	.43309(*)	من 45 سنة فأكثر		
.697	-.05409	من 25-أقل من 35 سنة	من 45 سنة فأكثر	
.049	-.43309(*)	من 35-أقل من 45 سنة		بيئة العمل الداخلية
.884	-.03638	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	
.004	-.46683(*)	من 45 سنة فأكثر		
.884	.03638	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
.091	-.43045	من 45 سنة فأكثر		
.004	.46683(*)	من 25-أقل من 35 سنة	من 45 سنة فأكثر	
.091	.43045	من 35-أقل من 45 سنة		الدرجة الكلية
.124	-.31258	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	
.721	-.04690	من 45 سنة فأكثر		
.124	.31258	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
.199	.26567	من 45 سنة فأكثر		
.721	.04690	من 25-أقل من 35 سنة	من 45 سنة فأكثر	
.199	-.26567	من 35-أقل من 45 سنة		

* دالة عند مستوى 0.05.

والجدول التالي رقم (25) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير العمر، حيث يتضح من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

جدول رقم (27)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير العمر.

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.84	2.62	68	من 25-أقل من 35 سنة	الهيكل التنظيمي
0.48	2.93	16	من 35-أقل من 45 سنة	
0.91	2.33	56	من 45 سنة فأكثر	
0.86	2.54	140	المجموع	
0.95	2.21	68	من 25-أقل من 35 سنة	القيادة
0.84	2.79	16	من 35-أقل من 45 سنة	
1.16	2.24	56	من 45 سنة فأكثر	
1.04	2.29	140	المجموع	
0.93	2.35	68	من 25-أقل من 35 سنة	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.77	2.87	16	من 35-أقل من 45 سنة	
1.14	2.16	56	من 45 سنة فأكثر	
1.02	2.34	140	المجموع	
0.97	2.71	68	من 25-أقل من 35 سنة	نمط الاتصال والتواصل
0.66	3.05	16	من 35-أقل من 45 سنة	
1.22	2.33	56	من 45 سنة فأكثر	
1.07	2.60	140	المجموع	
0.62	3.00	68	من 25-أقل من 35 سنة	طبيعة العمل في البلدية
0.32	3.30	16	من 35-أقل من 45 سنة	
0.88	3.00	56	من 45 سنة فأكثر	
0.71	3.04	140	المجموع	
0.85	3.07	68	من 25-أقل من 35 سنة	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
0.95	3.35	16	من 35-أقل من 45 سنة	

0.92	3.54	56	من 45 سنة فأكثر	
0.91	3.29	140	المجموع	
1.05	1.99	68	من 25-أقل من 35 سنة	المكافآت والحوافز
0.74	2.15	16	من 35-أقل من 45 سنة	
1.33	1.97	56	من 45 سنة فأكثر	
1.14	2.00	140	المجموع	
0.67	2.61	68	من 25-أقل من 35 سنة	
0.48	2.99	16	من 35-أقل من 45 سنة	بيئة العمل الداخلية
0.93	2.55	56	من 45 سنة فأكثر	
0.77	2.63	140	المجموع	
0.75	2.85	68	من 25-أقل من 35 سنة	
0.61	2.88	16	من 35-أقل من 45 سنة	إنتاجية العاملين
1.10	3.31	56	من 45 سنة فأكثر	
0.91	3.04	140	المجموع	
0.65	2.65	68	من 25-أقل من 35 سنة	
0.49	2.97	16	من 35-أقل من 45 سنة	الدرجة الكلية
0.86	2.70	56	من 45 سنة فأكثر	
0.73	2.71	140	المجموع	

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية

لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار

تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (28).

جدول رقم (28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر

بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	7.93	3	2.64	3.83	0.01
	داخل المجموعات	93.75	136	0.69		
	المجموع	101.68	139			
القيادة	بين المجموعات	10.16	3	3.39	3.31	0.02
	داخل المجموعات	139.18	136	1.02		
	المجموع	149.35	139			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.15	3	0.38	0.36	0.78
	داخل المجموعات	143.61	136	1.06		
	المجموع	144.76	139			
نمط الاتصال والتواصل	بين المجموعات	5.90	3	1.97	1.74	0.16
	داخل المجموعات	154.06	136	1.13		
	المجموع	159.96	139			
طبيعة العمل في البلدية	بين المجموعات	3.73	3	1.24	2.52	0.06
	داخل المجموعات	67.21	136	0.49		
	المجموع	70.95	139			
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	بين المجموعات	6.30	3	2.10	2.62	0.053
	داخل المجموعات	109.01	136	0.80		
	المجموع	115.31	139			

0.01	4.30	5.18	3	15.54	بين المجموعات	المكافآت والحوافز
		1.21	136	163.98	داخل المجموعات	
			139	179.52	المجموع	
0.59	0.65	0.39	3	1.17	بين المجموعات	بيئة العمل الداخلية
		0.60	136	82.14	داخل المجموعات	
			139	83.31	المجموع	
0.48	0.82	0.69	3	2.07	بين المجموعات	إنتاجية العاملين
		0.84	136	114.05	داخل المجموعات	
			139	116.12	المجموع	
0.80	0.33	0.18	3	0.53	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.54	136	73.12	داخل المجموعات	
			139	73.65	المجموع	

* دالة عند مستوى 0.05.

يتضح لنا من جدول رقم (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجالات: الهيكل التنظيمي، القيادة و المكافآت والحوافز، بسبب انخفاض مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05، ومن أجل دراسة الفروق تم استخدام طريقة أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، فيما يتعلق بمجال الهيكل التنظيمي كانت اتجاهات الفئة بكالوريوس أقل من باقي الفئات، و فيما يتعلق بمجال القيادة كانت اتجاهات الفئة ثانوية عامة فأقل أعلى من باقي الفئات، و فيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت اتجاهات الفئة ثانوية عامة فأقل أعلى من باقي الفئات وكذلك الفئة بكالوريوس أعلى من الدبلوم والدراسات العليا، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

من ناحية أخرى يتضح لنا من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجالات: مشاركة العاملين في

اتخاذ القرار , نمط الاتصال والتواصل , طبيعة العمل في البلدية, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية, بيئة العمل الداخلية, إنتاجية العاملين و الدرجة الكلية, بسبب ارتفاع مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

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

والجدول التالي رقم (2) الموجود في الملحق يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير المؤهل العلمي, حيث يتضح من الجدول بأن المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (29).

جدول رقم (29)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.63	4	0.66	0.90	0.47
	داخل المجموعات	99.05	135	0.73		
	المجموع	101.68	139			
القيادة	بين المجموعات	5.47	4	1.37	1.28	0.28
	داخل المجموعات	143.88	135	1.07		
	المجموع	149.35	139			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	3.75	4	0.94	0.90	0.47
	داخل المجموعات	141.02	135	1.04		
	المجموع	144.76	139			
نمط الاتصال والتواصل	بين المجموعات	7.60	4	1.90	1.68	0.16
	داخل المجموعات	152.36	135	1.13		
	المجموع	159.96	139			
طبيعة العمل في البلدية	بين المجموعات	4.79	4	1.20	2.44	0.049
	داخل المجموعات	66.16	135	0.49		
	المجموع	70.95	139			
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	بين المجموعات	1.67	4	0.42	0.49	0.74
	داخل المجموعات	113.64	135	0.84		
	المجموع	115.31	139			
المكافآت والحوافز	بين المجموعات	19.88	4	4.97	4.20	0.00
	داخل المجموعات	159.64	135	1.18		
	المجموع	179.52	139			
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	2.74	4	0.68	1.15	0.34
	داخل المجموعات	80.57	135	0.60		
	المجموع	83.31	139			
إنتاجية العاملين	بين المجموعات	10.17	4	2.54	3.24	0.01
	داخل المجموعات	105.94	135	0.78		
	المجموع	116.12	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.25	4	0.31	0.58	0.67
	داخل المجموعات	72.39	135	0.54		
	المجموع	73.65	139			

* دالة عند مستوى 0.05.

يتضح لنا من جدول رقم (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجالات: إنتاجية العاملين المكافآت والحوافز, طبيعة العمل في البلدية, بسبب انخفاض مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, ومن أجل دراسة الفروق تم استخدام طريقة أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية, ففيما يتعلق بمجال طبيعة العمل في البلدية كانت اتجاهات فئة المدراء أعلى من باقي الفئات, فيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت اتجاهات فئة المدراء أعلى من باقي الفئات كما أن اتجاهات فئة المراقبين أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة المدراء, أما فيما يتعلق بمجال بإنتاجية العاملين كانت اتجاهات فئة مسؤولي الشعب أعلى من جميع الفئات المتبقية وفئة رؤساء الأقسام كذلك أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة رئيس الشعبة, وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشنطي، 2006) و(السكران، ٢٠٠٤) واختلفت مع دراسة (الطيب، 2008) من ناحية أخرى يتضح لنا من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجالات: الهيكل التنظيمي, القيادة, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, نمط الاتصال والتواصل, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية, بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية, بسبب ارتفاع مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

كما يبين جدول رقم (1) الموجود ضمن الملحق نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية والجدول التالي رقم (3) الموجود في الملحق يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يتضح من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (29).

جدول رقم (30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.98	4	0.24	0.33	0.86
	داخل المجموعات	100.71	135	0.75		
	المجموع	101.68	139			
القيادة	بين المجموعات	5.65	4	1.41	1.33	0.26
	داخل المجموعات	143.70	135	1.06		
	المجموع	149.35	139			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	12.87	4	3.22	3.29	0.01
	داخل المجموعات	131.89	135	0.98		

			139	144.76	المجموع	
0.00	9.63	8.88	4	35.52	بين المجموعات	نمط الاتصال والتواصل
		0.92	135	124.44	داخل المجموعات	
			139	159.96	المجموع	
0.00	6.02	2.69	4	10.74	بين المجموعات	طبيعة العمل في البلدية
		0.45	135	60.21	داخل المجموعات	
			139	70.95	المجموع	
0.00	10.29	6.74	4	26.95	بين المجموعات	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
		0.65	135	88.36	داخل المجموعات	
			139	115.31	المجموع	
0.01	3.27	3.96	4	15.85	بين المجموعات	المكافآت والحوافز
		1.21	135	163.67	داخل المجموعات	
			139	179.52	المجموع	
0.00	4.78	2.59	4	10.34	بين المجموعات	بيئة العمل الداخلية
		0.54	135	72.97	داخل المجموعات	
			139	83.31	المجموع	
0.86	0.33	0.28	4	1.11	بين المجموعات	إنتاجية العاملين
		0.85	135	115.01	داخل المجموعات	
			139	116.12	المجموع	
0.01	3.28	1.63	4	6.53	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.50	135	67.12	داخل المجموعات	
			139	73.65	المجموع	

* دالة عند مستوى 0.05.

يتضح لنا من جدول رقم (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مجالات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، نمط الاتصال والتواصل، طبيعة العمل في البلدية، التكنولوجيا المستخدمة في البلدية المكافآت والحوافز، بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية، بسبب انخفاض مستويات الدلالة عند هذه المجالات

عن مستوى 0.05, ومن أجل دراسة الفروق تم استخدام طريقة أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية, ففيما يتعلق بمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من باقي الفئات. وفيما يتعلق بمجال نمط الاتصال والتواصل كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة سنوات الخبرة(أقل من 5 سنوات) والتي كانت أعلى من جميع الفئات على الإطلاق، فيما يتعلق بمجال طبيعة العمل في البلدية كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من باقي الفئات، فيما يتعلق بمجال التكنولوجيا المستخدمة في البلدية كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(أقل من 5 سنوات) أعلى من باقي الفئات جميعها, وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من الفئات الأخرى ما عدا الفئة (أقل من 5 سنوات), وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 15_أقل من 20 سنة) أعلى من الفئات(من 5_أقل من 10 سنوات) و (من 20 سنة فأكثر), وأخيرا فئة سنوات الخبرة(من 20 سنة فأكثر) أعلى من الفئة(من 5_أقل من 10 سنوات) فقط، فيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من الفئات الأخرى جميعها، ففيما يتعلق بمجال بيئة العمل الداخلية كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(أقل من 5 سنوات) أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة (من 10_أقل من 15 سنة), وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من جميع الفئات الأخرى، ففيما يتعلق بمجال الدرجة الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين كانت اتجاهات فئة سنوات الخبرة(من 10_أقل من 15 سنة) أعلى من الفئات الأخرى جميعها وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الطيب، 2008) و(ملحم، 2006) و(الشنطي، 2006) بينما اتفقت مع دراسة (الحيدر، 2006).

من ناحية أخرى يتضح لنا من الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مجالات: الهيكل التنظيمي, القيادة و إنتاجية العاملين, بسبب ارتفاع مستويات الدلالة عند هذه المجالات عن مستوى 0.05, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة. جدول رقم (2) الموجود في الملحق نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية.

والجدول التالي رقم (4) الموجود ضمن الملحق يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير سنوات الخبرة, حيث يتضح من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة أثر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين في بلدية الخليل، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 2.63 والانحراف المعياري الكلي 0.77.

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل

التنظيمي؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي منخفضة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: هناك مستوى عال من الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في تحقيق جودة عالية، يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة، توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل تتناسب مؤهلات العاملين بالبلدية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

السؤال الثاني: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق

بالقيادة(رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة منخفضة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: لا يتدخل المجلس البلدي في إدارة العمل اليومي ، تتيح لي الإدارة العمل على حل مشكلات العمل بنفسه، لا يسمح رئيس البلدية أي تدخلات من قبل أعضاء المجلس إلا ضمن اللجان المحددة، يساعد أسلوب القيادة في البلدية على تقدمها والرقى بها، لا يسمح رئيس البلدية لأي أحد التدخل في شؤون عملي والتأثير على قراراتي ، يقوم المجلس البلدي بدورة ضمن صلاحياته، يبدي رئيس البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، يتيح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، يتميز رئيس البلدية برويته الواضحة للعمل، هناك ثقة بين رئيس البلدية والموظفين، توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني، يعمل رئيس البلدية على تحفيزنا على الابتكار تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.

السؤال الثالث: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منخفضة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، يعطي النمط الإداري العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، مستوى التعاون بين الزملاء مناسب، يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، يساهم العاملون في وضع الخطة الإستراتيجية للبلدية تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، يشارك العاملون في البلدية في وضع أهداف وحدات العمل، يشارك العاملون في البلدية في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل، يتم تقييم البدائل المختلفة

والمتاحة قبل اتخاذ القرارات، يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، يلجأ رئيس البلدية إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.

السؤال الرابع: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل متوسطة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات، تستخدم البلدية جميع قنوات الاتصال والتواصل وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)، يساهم نظام الاتصال والتواصل بالبلدية على تحقيق أهداف البلدية، تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة، تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة، يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

السؤال الخامس: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية متوسطة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، اتضح ما يلي: مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية تتمثل بأن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، يتمتع العاملون في البلدية بالإجازات التي يستحقونها وقتما يريدون.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: كل عامل وموظف يعرف أين دورة من تحقيق الخطة الإستراتيجية، يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.

السؤال السادس: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق

بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية متوسطة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, اتضح ما يلي: مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية تتمثل بأن هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف تحسين الأداء، ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في البلدية في رفع مستوى أداء العاملين، ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية بتوفير الجهد التكنولوجي التي تستخدمها البلدية سهلة الاستخدام.

السؤال السابع: ما مدى توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت

والحوافز؟

اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية ايجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز منخفضة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي: يتوافق راتبي الحالي مع تكاليف العيش الكريم، تحرص البلدية على رفع راتبي مع زيادة الأسعار، يتمشى نظام العلاوات في البلدية مع طبيعة العمل بشكل ايجابي، نظام المكافآت مرتبط بنظام تقييم الأداء، تقوم البلدية بمكافأتي ماديا عندما أحقق انجاز .

السؤال الرئيسي الثاني: ما مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل ؟

اتضح بأن درجة كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل متوسطة.

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة , اتضح بأن: مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل تتمثل بأنه بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل.

السؤال الرئيسي الثالث: ما مدى تأثير البيئة الداخلية لموظفي بلدية الخليل على إنتاجيتهم؟

تم الإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث من خلال الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم فحص أثر البيئة الداخلية لموظفي بلدية الخليل على إنتاجيتهم من خلال استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد بناء على نموذج الانحدار المتعدد ومن نتائج هذا التحليل تم فحص الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين القيادة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة القيادة في بلدية الخليل يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم قبول الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين طبيعة العمل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة طبيعة العمل في بلدية الخليل يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين, ويمكن تفسير

هذه العلاقة بأن ارتفاع درجة التكنولوجيا المستخدمة في بلدية الخليل يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المكافآت والحوافز في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

تم قبول الفرضية الصفرية مما يدل على أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين المكافآت والحوافز في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

وفقا لنتائج تحليل بيانات الدراسة فقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

أولاً: إن درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل جاءت متوسطة وفق عناصر البيئة الداخلية التي تناولتها الدراسة، وكانت النتائج الخاصة بكل عنصر كمايلي:

1- اتضح أن درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي منخفضة.

2- كانت درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة منخفضة.

3- أما درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار فجاءت منخفضة أيضاً.

4- بينما درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل فكانت بدرجة متوسطة.

5- اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية متوسطة.

6- إن درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية متوسطة.

7- اتضح بأن درجة توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز منخفضة.

ثانياً: توصلت الدراسة إلى إن درجة كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل متوسطة.

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، اتضح بأن مدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل تتمثل بأنه بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل.

ثالثاً: بينت الدراسة وجود علاقة تأثير لعناصر البيئة الداخلية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة المكافآت والحوافز علماً أن إنتاجية العاملين، حيث إن ارتفاع درجة بيئة العمل أو أي من عناصرها يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والعكس صحيح.

رابعاً: اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات الباحثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير

الجنس عند مجالات: القيادة, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, نمط الاتصال والتواصل, المكافآت والحوافز و بيئة العمل الداخلية وكانت الفروق جميعها لصالح الإناث مقابل الذكور, بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مجالات: الهيكل التنظيمي, طبيعة العمل في البلدية, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية, إنتاجية العاملين و الدرجة الكلية, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين متوسطة ولا تختلف باختلاف الجنس.

خامسا: توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر عند مجالات: الهيكل التنظيمي, نمط الاتصال والتواصل, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية و إنتاجية العاملين, ف فيما يتعلق بمجال الهيكل التنظيمي كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أقل من باقي الفئات, وفيما يتعلق بمجال نمط الاتصال والتواصل كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أقل من باقي الفئات أيضا, أما فيما يتعلق بمجال التكنولوجيا المستخدمة في البلدية كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) أعلى من باقي الفئات, وفيما يتعلق بإنتاجية العاملين كانت اتجاهات الفئة العمرية (من 35-أقل من 45 سنة) أعلى من باقي الفئات, وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

من ناحية أخرى اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر عند مجالات: القيادة, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, طبيعة العمل في البلدية, المكافآت والحوافز, بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف العمر.

كما اتضح بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

سادسا: اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجالات: الهيكل التنظيمي, القيادة و المكافآت والحوافز, فيما يتعلق بمجال الهيكل التنظيمي كانت اتجاهات الفئة بكالوريوس أقل من باقي الفئات, و فيما يتعلق بمجال القيادة كانت اتجاهات الفئة ثانوية عامة فأقل أعلى من باقي الفئات وفيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت اتجاهات الفئة ثانوية عامة فأقل أعلى من باقي الفئات وكذلك الفئة بكالوريوس أعلى من الدبلوم والدراسات العليا, وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات. من ناحية أخرى اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجالات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, نمط الاتصال والتواصل, طبيعة العمل في البلدية, التكنولوجيا المستخدمة في البلدية, بيئة العمل الداخلية, إنتاجية العاملين و الدرجة الكلية, وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات, أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

كما اتضح بأن المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

سابعا: بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجالات: إنتاجية العاملين, المكافآت والحوافز طبيعة العمل في البلدية, ففيما يتعلق بمجال طبيعة العمل في البلدية كانت اتجاهات فئة المدراء أعلى من باقي الفئات, فيما يتعلق بمجال المكافآت والحوافز كانت اتجاهات فئة المدراء أعلى من باقي الفئات كما أن اتجاهات فئة المراقبين أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة المدراء, أما فيما يتعلق بمجال إنتاجية العاملين كانت اتجاهات فئة مسؤولي الشعب أعلى من جميع الفئات المتبقية وفئة رؤساء الأقسام كذلك أعلى من باقي الفئات ما عدا فئة رئيس الشعبة, وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه المجالات.

من ناحية أخرى اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجالات: الهيكل التنظيمي، القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، نمط الاتصال والتواصل، التكنولوجيا المستخدمة في البلدية، بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذه المجالات، أي أن اتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي. كما اتضح بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

ثامنا: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مجالات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، نمط الاتصال والتواصل طبيعة العمل في البلدية، التكنولوجيا المستخدمة في البلدية، المكافآت والحوافز، بيئة العمل الداخلية و الدرجة الكلية كما اتضح بأن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية على جميع مجالات الدراسة تتراوح بين الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة.

5-2 التوصيات

بالاعتماد على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي إدارة بلدية الخليل ممثلة بمجلسها البلدي ما يلي :
أولاً: ضرورة إعادة النظر بكافة عناصر البيئة الداخلية في بلدية الخليل الواردة في هذه الدراسة سواء للعناصر التي كان رأي المبحوثين فيها متوسطة أو ضعيفة، ودراسة الأسباب التي أدت إلى تدني وضعف توفر عناصر البيئة الداخلية في البلدية وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلاشيها. وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة للمواطنين، من خلال الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية وفق ما يلي :

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي ومدى ملائمة لمهام عمل البلدية وحجم المؤسسة، وخاصة تداخل الصلاحيات بين بعض الأقسام.

2- الاهتمام بعنصر القيادة، ضرورة الاهتمام مبدأ التفويض وعدم التدخل في صلاحيات مهام الموظفين سواء من رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي أو موظفين آخرين.

- 3- الاهتمام بعملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فأخذ رأي العاملين في القرارات المهمة والصعبة يعزز من ثقة العاملين وتحملهم المسؤولية وأيضا ضمان نجاح تنفيذ هذه القرارات.
- 4- الاهتمام بنمط الاتصال والتواصل، فطرق الاتصال والتواصل ونمطها بحاجة إلى تعزيز بين القيادة والموظفين وأيضا بين الموظفين أنفسهم من حيث نظام المراسلات بين الأقسام وتمرير القرارات.
- 5- الاهتمام بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، رغم أن نتائج الدراسة بيت أن هناك نسبة قبول متوسطة في رضا العاملين عن التكنولوجيا المستخدمة في البلدية، إلا أن ذلك بحاجة إلى تعزيز هذه التكنولوجيا أكثر فأكثر وخاصة الأرشفة وحوسبة المراسلات.
- 6- الاهتمام بطبيعة العمل، يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بمستوى أدوات وسبل الراحة للموظفين ومنها ساحة المكاتب والتهوية والضيافة.
- 7- الاهتمام بالمكافآت والحوافز، حيث يوصي الباحث بضرورة الاهتمام ببند مكافآت العاملين والحوافز بسبب اعتبار العاملين أن هذا العنصر أكثر عناصر البيئة الداخلية ضعفا.
- ثانيا: ضرورة الاهتمام بالجندر دراسة الأسباب التي أدت إلى وجود نظرة سلبية لدى الموظفات الإناث في البلدية في مجال ضعف عناصر (القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ونمط الاتصال والتواصل والمكافآت والحوافز) حيث كان رأي الإناث ضعيف بل أكثر سلبية من رأي الذكور.
- ثالثا: وفق نتائج الدراسة فان نظرة المبحوثين اتجاه إنتاجية العاملين في البلدية (متوسطة)، رغم ضعف عناصر البيئة الداخلية، فهذا يعني أن هناك التزام لدى العاملين لدى مؤسستهم، ويمكن زيادة الإنتاجية في حال تم تحسين عناصر البيئة الداخلية.
- رابعا: يرى الباحث وبالاعتماد على نتائج الدراسة أنه إذا أبدت المؤسسة اهتمام بعناصر البيئة الداخلية بما يتوافق مع التوصيات الواردة أعلاه فإن ذلك سينعكس إيجابا على إنتاجية العاملين كما ونوعا.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1-القرآن الكريم.

2- العميان، محمود سلمان (2014). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.

3- القريوتي، محمد قاسم، (2012) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق.

4-الكبيسي، عامر، (2012) السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق .

5-حمود، خضير كاظم، (2009) السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .

6 -عاشور، أحمد الصقر ، (2008): السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

7 -عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى، (2006) القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

8 -فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، (2005) ،السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع .

9- ماهر، أحمد، (2005)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية .

ثانياً: الرسائل العلمية والدوريات

- 1- أبان والناجي، (2013)، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت " جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية (المجلد 2) العدد (1) .
- 2- الاثير، (2013)، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى المنشورة في مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد الثامن) العدد 26.
- 3- البدر، إبراهيم بن حمد، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 4- الحربي، خديجة احمد عبد المؤمن، (2003)، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة : دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- 5- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، (2006)، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.

- 6- الربيق، محمد، (2004)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 7- السكران ، ناصر محمد إبراهيم، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، (2006) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- الصغير، فهد بن محمد، (2003)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 10- الصفار، (2010)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المنشورة مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السادس والسبعون.
- 11- الطائي وحمد، (2010)، أبعاد الحاكمية المحلية في العراق دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية في جامعة بغداد، العدد (25).
- 12- الطيب، إيهاب محمود عايش، (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 13- الشمري، (2012)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، دراسة ماجستير ،جامعة الملك فهد ،جدة.

- 14- النوري، باسمه رفيق، (2002)، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 15- بحر، يوسف عبد، (2005)، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- 16- خير الدين والنجار، (2012)، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 17- سويرح، أيمن، (2009)، أثر المناخ التنظيمي على العاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 18- فارس، (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني).
- 19- قرواني، (2010)، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية _ جامعة القدس المفتوحة _ على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، المنشورة في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث.
- 20- ملحم، يحيى سليم، (2006)، (2012)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة، المجلة العربية للإدارة والدراسات، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Abubaker, Suliman, "Is it Really Amediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate –Performance Relationship",2014, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
2. Altman, S., Valenzi, E., Hodgetts, R.M., Organizational Behavior: Theory and Practice, (Florida: Academic Press Inc., 2009).
4. Berger, C. I., Cummings, L.L., "Organizational Structure, Attitudes, and behaviors", Organizational Behavior and human Performance, (Vol. 23, No. 3, 2008), P.P.242- 254.
3. Coska, L. S., "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model", Journal of Applied Psychology, (Vol. 60, No. 2, 2004), P.P.213-247.
4. Drexler, J. A., "Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organization", Journal of Applied Psychology, (Vol. 62, No. 1, 2006), P.P.36-48.
5. Desseler, Gary, Human Resource Management,8th , edition, prentice Hall, 2003.
6. Davidson, Michael, "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel ", The International Journal of Contemporary Hospitality management,2003 , <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
7. Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2008, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
8. Harvey., L. J., "Effective Planning For Human Resource Development", Personnel Administration, (Vol. 28, No. 10, Oct. 2002), P.P.4-25.
9. Hanges, Panl, and others, "The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey",2012, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
10. Joseph, Wallace, and others, "The Relationships between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial value", The International Journal of Public Sectore Management, (Vol. 12, No. 7, 202), P.P.548-564.
11. Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", Journal of Applied Psychology, (Vol. 74, No. 4, 2002), P.P.546-547
12. Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",2006, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
13. Steers., R.M., Organizational Effectiveness: A Behavioral View, (London : Good Year Plublication Company Inc., 2003). 2 - Periodicals & Researches:

الملاحق

قسم بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

استبانة

أثر البيئة الداخلية على إنتاجية العاملين في بلدية الخليل

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير حول "أثر البيئة الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين من وجهة نظر الموظفين" من جامعة القدس، وهذه الدراسة تقوم على أساس بيان أثر البيئة الداخلية المتمثل في: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين ومكافأاتهم، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، على إنتاجية العاملين.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم، وسنزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

الباحث: سامر هنداوي

المشرف: د. ناصر جرادات

الجزء الأول . البيانات الخاصة بالشخص الذي سيجيب على هذه الاستبانة

1. الجنس:

ذكر انثى

2. العمر:

أقل 25 سنة 25-أقل من 35 سنة أقل من 45 سنة
 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس
 دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)

4. المسمى الوظيفي الحالي:

موظف مراقب مسؤول شعبية
 رئيس قسم مدير

5. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي:

أقل من 5 5- أقل من 10 سنوات 10-أقل من 15 سنة
 15-أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني . البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية:

الأسئلة التالية تتعلق بأبعاد البيئة الداخلية في بلدية الخليل، والتي لها تأثير على إنتاجية العاملين،

يرجى وضع علامة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
(1) الهيكل التنظيمي:						
1.	تتناسق الوظائف مع الهيكل التنظيمي					
2.	يتميز هيكل الدائرة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد					
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة					
4.	لا يوجد درجة ازدواجية في الأعمال والوظائف					
5.	يساعد تقسيم العمل في البلدية على تحقيق أهدافها					
6.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام البلدية					
7.	تتناسب مؤهلات العاملين بالبلدية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم					
8.	هناك مستوى عال من الاتصالات بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
9.	الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل					
10.	الهيكل التنظيمي بالبلدية يؤدي إلى السرعة في تحقيق جودة عالية					
11.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين					
(2) القيادة (رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)						
12.	يساعد أسلوب القيادة في البلدية على تقدمها والرقى بها					
13.	يتميز رئيس البلدية برؤيته الواضحة للعمل					
14.	يتيح رئيس البلدية المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار					
15.	يعمل رئيس البلدية على تحفيزنا على الابتكار					
16.	توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملتي والواجبات المطلوبة مني					
17.	هناك ثقة بين رئيس البلدية والموظفين					
18.	لا يسمح رئيس البلدية أي تدخلات من قبل أعضاء المجلس إلا ضمن اللجان المحددة					
19.	تتيح لي الإدارة العمل على حل مشكلات العمل بنفسني					
20.	يبدني رئيس البلدية اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين					
21.	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز					
22.	لا يسمح رئيس البلدية لأي أحد التدخل في شؤون عملي والتأثير على قراراتي					
23.	يقوم المجلس البلدي بدورة ضمن صلاحياته					
24.	لا يتدخل المجلس البلدي في إدارة العمل اليومي					
25.	يمارس المسئولين في البلدية مبدأ تفويض الصلاحيات					

(3) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار				
				26. يشارك العاملون في البلدية في وضع أهداف وحدات العمل
				27. يشارك العاملون في البلدية في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل
				28. يلجأ رئيس البلدية إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
				29. يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
				30. يعطي النمط الإداري العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
				31. تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
				32. يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
				33. يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب
				34. يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
				35. مستوى التعاون بين الزملاء مناسب
				36. يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
				37. يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
				38. يساهم العاملون في وضع الخطة الإستراتيجية للبلدية
(4) نمط الاتصال والتواصل				
				39. يساهم نظام الاتصال والتواصل بالبلدية على تحقيق أهداف البلدية
				40. تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
				41. تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة
				42. تستخدم البلدية جميع قنوات الاتصال والتواصل وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)
				43. تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات
				44. تستخدم البلدية الوسائل المناسبة في الاتصالات
				45. المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح
				46. يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
				47. يساهم نظام الاتصال بالبلدية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
				48. طبيعة التواصل بين العاملين تتسم بالعلاقة الطيبة
(5) طبيعة العمل في البلدية				
				49. ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
				50. توفر تصاميم المكاتب الراحة النفسية والبدنية للعاملين
				51. توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة
				52. أشعر بالملل أثناء العمل
				53. يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
				54. يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية
				55. تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومهاراتي

					لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	56.
					لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	57.
					وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	58.
					يتمتع العاملون في البلدية بالإجازات التي يستحقونها وقتما يريدون	59.
					توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	60.
					توفر البلدية متطلبات العمل الإضافية كضيافة الموظفين	61.
					توفر البلدية بنية تحتية مناسبة لمرافق الخدمات للموظفين، مثل: (دورات مياه ومقصف ومكان للراحة والصلاة)	62.
					أحصل على وقت كافي لتحقيق المهام المطلوبة مني	63.
					كل عامل وموظف يعرف أين دورة من تحقيق الخطة الإستراتيجية	64.
					(6) التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في البلدية في رفع مستوى أداء العاملين	65.
					تحرص البلدية على مواكبة التطورات التكنولوجية	66.
					أدت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين جودة الخدمات.	67.
					التكنولوجيا التي تستخدمها البلدية سهلة الاستخدام	68.
					تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية مع متطلبات العمل	69.
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية بتوفير الجهد	70.
					هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف البلدية	71.
					هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف تحسين الأداء	72.
					أصبح المواطن يشعر بسهولة الخدمة نتيجة تطور التكنولوجيا في البلدية	73.
					ان تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البلدية سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين	74.
					(7) المكافآت والحوافز	
					يتوافق راتبي الحالي مع تكاليف العيش الكريم	75.
					تحرص البلدية على رفع راتبي مع زيادة الأسعار	76.
					تقوم البلدية بمكافأتي ماديا عندما أحقق انجاز	77.
					يتماشى نظام العلاوات في البلدية مع طبيعة العمل بشكل ايجابي	78.
					نظام المكافآت مرتبط بنظام تقييم الأداء	79.

الجزء الثالث . إنتاجية العاملين:

الأسئلة التالية تتعلق بإنتاجية العاملين، يرجى وضع علامة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
80	درجة حرص العاملين على تحقيق الأهداف العامة للبلدية					
81	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه					
82	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
83	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين					
84	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					
85	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل					
86	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة					
87	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة					
88	يساعد التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين					
89	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع في العمل					
90	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل					
91	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى أداء العاملين					
92	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
93	تتوافر لدى العاملون بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل					
94	يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة					
95	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة					
96	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها					
97	تتخذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل					
98	بالإمكان زيادة إنتاجية العاملين في حال تطوير بيئة العمل					

انتمتعوا بالإستبانة

شاكرًا على حسن تعاونكم

الباحث سامر هنداوي

رسالة من الباحث الى بلدية الخليل

السيد رئيس بلدية الخليل المحترم:

الدكتور داوود الزعتري.

تحية طيبة وبعد: نرجوا من سعادتكم الموافقة على تمكيني من إجراء بحث بخصوص أثر البيئة الداخلية على انتاجية موظفي بلدية الخليل (من وجهة نظر الموظفين) وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماجستير ودمتم ذخراً لخدمة البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر

مقدم الطلب : الطالب سامر سيتان هنداوي

التوقيع



State of Palestine
Ministry of Local Government

Hebron Municipality

☎ : + 970-2-2228121-2-3

Fax: + 970-2-2228293

✉ : P.O Box "6"

E-mail: info@hebron-city.ps



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي
بلدية الخليل

☎ : + 970-2-2228121-2-3

فاكس: +970-2-2228293

✉ : ص. ب "6"

بريد الإلكتروني: info@hebron-city.ps

الرقم ١٨٣ / ٢٠١٥

التاريخ: 2015/2/5

حضرة السيد د. عزمي الاطرش المحترم
مدير معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

تحية طيبة وبعد،،،

بالإشارة إلى الطلب المقدم من طالب الماجستير السيد سامر سبتان الهنداوي احد طلاب جامعة القدس الغراء، الذي يطلب إجراء رسالته العلمية في اثر البيئة الداخلية على إنتاجية موظفي بلدية الخليل، في هذا المقام يسرنا إعلام حضرتك بموافقتنا على تسهيل مهمة الطالب المذكور مع العلم بان نتائج هذه الدراسة مفيدة جدا بالنسبة إلينا .

أملين من حضرتكم تزويدنا بنسخة منها حال الانتهاء من استكمال إجازتها .

شاكرين لكم جهودكم في خدمة بلدنا الحبيب .

وتفضلوا بقبول اللاحترام،،،،،



Admin. /Ghadeer.2015

موقع بلدية الخليل الإلكتروني: www.hebron-city.ps

رسالة توثيق ارقام من البلدية

State of Palestine
Ministry of Local Government

Hebron Municipality

☎ : + 970-2-2228121-2-3

Fax: + 970-2-2228293

✉ : P.O Box "6"

E-mail: info@hebron-city.ps



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي
بلدية الخليل

☎ : + 970-2-2228121-2-3

فاكس: +970-2-2228293

✉ : ص. ب "6"

بريد الإلكتروني: info@hebron-city.ps

الرقم: ٤٤٤/٢٢٠٢٠٤

التاريخ: 2016/2/9

حضرة السيد سامر هندواوي المحترم

الموضوع: احصائيات مطلوبة من البلدية

تحية طيبة وبعد،،،

بالإشارة الى الموضوع اعلاه نعلمك بان الاحصائيات المطلوبة من البلدية هي كالتالي:

الطرق المعبدة داخل حدود البلدية	550 كم ²
عدد اشتراكات المياه في بلدية الخليل	19,300 اشتراك
عدد اشتراك الكهرباء في بلدية الخليل	46,500 اشتراك
عدد موظفي بلدية الخليل	1,350 موظف

وتفضلوا بقبول الاحترام،،،،،

أ. فضال التميمي
- 9 - 02 - 2016
مدير ادارة الشؤون الادارية

Admin. /Ghadeer.2016

موقع بلدية الخليل الالكتروني: www.hebron-city.ps

رسائل من الباحث إلى المحكين

جامعة القدس

معهد التنمية

قسم بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

الأستاذ الفاضلالمحترم،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير حول "أثر البيئة الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين من وجهة نظر الموظفين" وذلك بإشراف الدكتور الفاضل ناصر جرادات من جامعة القدس، وهذه الدراسة تقوم على أساس بيان أثر البيئة الداخلية المتمثل في: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين ومكافأته، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، على إنتاجية العاملين.

لذا يشرفني التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي :

عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
-----------	-------	--------	--------	------------

ومرفقا الى حضرتكم هدف ومشكلة وفرضيات الدراسة

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث: سامر هنداوي

جدول رقم (1)

نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

الدلالة	مستوى الإحصائية	الفروق في الأوساط الحسابية	المسمى الوظيفي		المجال
.279		-.26784	مراقب	موظف	الهيكل التنظيمي
.317		.23378	مسؤول شعبة		
.325		-.25136	رئيس قسم		
.955		.01788	مدير		
.279		.26784	موظف	مراقب	
.112		.50162	مسؤول شعبة		
.960		.01648	رئيس قسم		
.453		.28571	مدير		
.317		-.23378	موظف	مسؤول شعبة	
.112		-.50162	مراقب		
.132		-.48514	رئيس قسم		
.561		-.21591	مدير		
.325		.25136	موظف	رئيس قسم	
.960		-.01648	مراقب		
.132		.48514	مسؤول شعبة		
.485		.26923	مدير		
.955		-.01788	موظف	مدير	
.453		-.28571	مراقب		
.561		.21591	مسؤول شعبة		
.485		-.26923	رئيس قسم		
.175		-.40438	مراقب	موظف	القيادة
.720		.10072	مسؤول شعبة		
.078		-.54488	رئيس قسم		
.939		.02929	مدير		
.175		.40438	موظف	مراقب	
.183		.50510	مسؤول شعبة		
.724		-.14050	رئيس قسم		

.345	.43367	مدير		
.720	-.10072	موظف	مسؤول شعبة	
.183	-.50510	مراقب		
.096	-.64560	رئيس قسم		
.873	-.07143	مدير		
.078	.54488	موظف	رئيس قسم	
.724	.14050	مراقب		
.096	.64560	مسؤول شعبة		
.218	.57418	مدير		
.939	-.02929	موظف	مدير	
.345	-.43367	مراقب		
.873	.07143	مسؤول شعبة		
.218	-.57418	رئيس قسم		
.075	-.52753	مراقب	موظف	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.868	-.04608	مسؤول شعبة		
.557	-.17884	رئيس قسم		
.504	-.25281	مدير		
.075	.52753	موظف	مراقب	
.200	.48146	مسؤول شعبة		
.377	.34869	رئيس قسم		
.545	.27473	مدير		
.868	.04608	موظف	مسؤول شعبة	
.200	-.48146	مراقب		
.728	-.13277	رئيس قسم		
.641	-.20673	مدير		
.557	.17884	موظف	رئيس قسم	
.377	-.34869	مراقب		
.728	.13277	مسؤول شعبة		
.872	-.07396	مدير		
.504	.25281	موظف	مدير	

.545	-.27473	مراقب		
.641	.20673	مسؤول شعبة		
.872	.07396	رئيس قسم		
.025	-.69366(*)	مراقب	موظف	نمط الاتصال والتواصل
.617	.14473	مسؤول شعبة		
.282	-.34036	رئيس قسم		
.973	.01348	مدير		
.025	.69366(*)	موظف	مراقب	
.033	.83839(*)	مسؤول شعبة		
.389	.35330	رئيس قسم		
.135	.70714	مدير		
.617	-.14473	موظف	مسؤول شعبة	
.033	-.83839(*)	مراقب		
.223	-.48510	رئيس قسم		
.776	-.13125	مدير		
.282	.34036	موظف	رئيس قسم	
.389	-.35330	مراقب		
.223	.48510	مسؤول شعبة		
.460	.35385	مدير		
.973	-.01348	موظف	مدير	
.135	-.70714	مراقب		
.776	.13125	مسؤول شعبة		
.460	-.35385	رئيس قسم		
.993	-.00181	مراقب	موظف	طبيعة العمل في البلدية
.790	.05065	مسؤول شعبة		
.380	-.18312	رئيس قسم		
.003	-.76966(*)	مدير		
.993	.00181	موظف	مراقب	
.838	.05246	مسؤول شعبة		
.502	-.18132	رئيس قسم		
.015	-.76786(*)	مدير		

.790	-.05065	موظف	مسؤول شعبة	
.838	-.05246	مراقب		
.373	-.23377	رئيس قسم		
.008	-.82031(*)	مدير		
.380	.18312	موظف	رئيس قسم	
.502	.18132	مراقب		
.373	.23377	مسؤول شعبة		
.064	-.58654	مدير		
.003	.76966(*)	موظف	مدير	
.015	.76786(*)	مراقب		
.008	.82031(*)	مسؤول شعبة		
.064	.58654	رئيس قسم		
.712	.09767	مراقب	موظف	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
.329	.24410	مسؤول شعبة		
.811	.06525	رئيس قسم		
.408	-.28090	مدير		
.712	-.09767	موظف	مراقب	
.663	.14643	مسؤول شعبة		
.927	-.03242	رئيس قسم		
.354	-.37857	مدير		
.329	-.24410	موظف	مسؤول شعبة	
.663	-.14643	مراقب		
.602	-.17885	رئيس قسم		
.189	-.52500	مدير		
.811	-.06525	موظف	رئيس قسم	
.927	.03242	مراقب		
.602	.17885	مسؤول شعبة		
.403	-.34615	مدير		
.408	.28090	موظف	مدير	
.354	.37857	مراقب		

.189	.52500	مسؤول شعبة		
.403	.34615	رئيس قسم		
.004	-.90754(*)	مراقب	موظف	المكافآت والحوافز
.915	.03174	مسؤول شعبة		
.208	-.40864	رئيس قسم		
.003	-1.19326(*)	مدير		
.004	.90754(*)	موظف	مراقب	
.020	.93929(*)	مسؤول شعبة		
.236	.49890	رئيس قسم		
.554	-.28571	مدير		
.915	-.03174	موظف	مسؤول شعبة	
.020	-.93929(*)	مراقب		
.280	-.44038	رئيس قسم		
.010	-1.22500(*)	مدير		
.208	.40864	موظف	رئيس قسم	
.236	-.49890	مراقب		
.280	.44038	مسؤول شعبة		
.111	-.78462	مدير		
.003	1.19326(*)	موظف	مدير	
.554	.28571	مراقب		
.010	1.22500(*)	مسؤول شعبة		
.111	.78462	رئيس قسم		
.141	-.32901	مراقب	موظف	بيئة العمل الداخلية
.620	.10431	مسؤول شعبة		
.261	-.25877	رئيس قسم		
.296	-.29918	مدير		
.141	.32901	موظف	مراقب	
.128	.43332	مسؤول شعبة		
.814	.07025	رئيس قسم		
.931	.02984	مدير		
.620	-.10431	موظف	مسؤول شعبة	

.128	-.43332	مراقب		
.210	-.36307	رئيس قسم		
.230	-.40348	مدير		
.261	.25877	موظف	رئيس قسم	
.814	-.07025	مراقب		
.210	.36307	مسؤول شعبة		
.908	-.04041	مدير		
.296	.29918	موظف	مدير	
.931	-.02984	مراقب		
.230	.40348	مسؤول شعبة		
.908	.04041	رئيس قسم		
.262	.28711	مراقب	موظف	إنتاجية العاملين
.013	-.60434(*)	مسؤول شعبة		
.253	-.30196	رئيس قسم		
.111	.52395	مدير		
.262	-.28711	موظف	مراقب	
.007	-.89145(*)	مسؤول شعبة		
.087	-.58907	رئيس قسم		
.547	.23684	مدير		
.013	.60434(*)	موظف	مسؤول شعبة	
.007	.89145(*)	مراقب		
.362	.30238	رئيس قسم		
.004	1.12829(*)	مدير		
.253	.30196	موظف	رئيس قسم	
.087	.58907	مراقب		
.362	-.30238	مسؤول شعبة		
.040	.82591(*)	مدير		
.111	-.52395	موظف	مدير	
.547	-.23684	مراقب		
.004	-1.12829(*)	مسؤول شعبة		
.040	-.82591(*)	رئيس قسم		

.321	-.20956	مراقب	موظف	الدرجة الكلية
.868	-.03308	مسؤول شعبة		
.221	-.26714	رئيس قسم		
.606	-.13959	مدير		
.321	.20956	موظف	مراقب	
.511	.17648	مسؤول شعبة		
.839	-.05758	رئيس قسم		
.830	.06997	مدير		
.868	.03308	موظف	مسؤول شعبة	
.511	-.17648	مراقب		
.394	-.23406	رئيس قسم		
.737	-.10651	مدير		
.221	.26714	موظف	رئيس قسم	
.839	.05758	مراقب		
.394	.23406	مسؤول شعبة		
.699	.12755	مدير		
.606	.13959	موظف	مدير	
.830	-.06997	مراقب		
.737	.10651	مسؤول شعبة		
.699	-.12755	رئيس قسم		

* دالة عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.84	2.52	89	موظف	الهيكل التنظيمي
0.74	2.79	14	مراقب	
0.69	2.28	16	مسؤول شعبة	
0.64	2.77	13	رئيس قسم	
1.60	2.50	8	مدير	
0.86	2.54	140	المجموع	
1.01	2.21	89	موظف	القيادة
0.95	2.61	14	مراقب	
0.77	2.11	16	مسؤول شعبة	
1.34	2.75	13	رئيس قسم	
1.26	2.18	8	مدير	
1.04	2.29	140	المجموع	
0.97	2.25	89	موظف	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.79	2.77	14	مراقب	
0.89	2.29	16	مسؤول شعبة	
1.30	2.43	13	رئيس قسم	
1.60	2.50	8	مدير	
1.02	2.34	140	المجموع	
0.97	2.51	89	موظف	نمط الاتصال والتواصل
0.92	3.21	14	مراقب	
1.20	2.37	16	مسؤول شعبة	

1.25	2.85	13	رئيس قسم	
1.60	2.50	8	مدير	
1.07	2.60	140	المجموع	
0.69	2.98	89	موظف	طبيعة العمل في البلدية
0.57	2.98	14	مراقب	
0.69	2.93	16	مسؤول شعبة	
0.91	3.16	13	رئيس قسم	
0.60	3.75	8	مدير	
0.71	3.04	140	المجموع	
0.92	3.32	89	موظف	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
0.78	3.22	14	مراقب	
0.66	3.08	16	مسؤول شعبة	
1.38	3.25	13	رئيس قسم	
0.43	3.60	8	مدير	
0.91	3.29	140	المجموع	
1.01	1.81	89	موظف	المكافآت والحوافز
1.08	2.71	14	مراقب	
0.85	1.78	16	مسؤول شعبة	
1.38	2.22	13	رئيس قسم	
1.71	3.00	8	مدير	
1.14	2.00	140	المجموع	
0.72	2.57	89	موظف	بيئة العمل الداخلية
0.68	2.90	14	مراقب	
0.69	2.46	16	مسؤول شعبة	
1.01	2.83	13	رئيس قسم	
1.20	2.87	8	مدير	

0.77	2.63	140	المجموع	
0.81	3.00	89	موظف	إنتاجية العاملين
0.63	2.71	14	مراقب	
0.98	3.60	16	مسؤول شعبة	
0.94	3.30	13	رئيس قسم	
1.58	2.47	8	مدير	
0.91	3.04	140	المجموع	
0.67	2.65	89	موظف	
0.64	2.86	14	مراقب	
0.51	2.68	16	مسؤول شعبة	
0.99	2.92	13	رئيس قسم	
1.27	2.79	8	مدير	
0.73	2.71	140	المجموع	

جدول رقم (3)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.98	4	0.24	0.33	0.86
	داخل المجموعات	100.71	135	0.75		
	المجموع	101.68	139			
القيادة	بين المجموعات	5.65	4	1.41	1.33	0.26
	داخل المجموعات	143.70	135	1.06		
	المجموع	149.35	139			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	12.87	4	3.22	3.29	0.01
	داخل المجموعات	131.89	135	0.98		
	المجموع	144.76	139			
نمط الاتصال والتواصل	بين المجموعات	35.52	4	8.88	9.63	0.00
	داخل المجموعات	124.44	135	0.92		
	المجموع	159.96	139			
طبيعة العمل في البلدية	بين المجموعات	10.74	4	2.69	6.02	0.00
	داخل المجموعات	60.21	135	0.45		
	المجموع	70.95	139			
التكنولوجيا المستخدمة في البلدية	بين المجموعات	26.95	4	6.74	10.29	0.00
	داخل المجموعات	88.36	135	0.65		
	المجموع	115.31	139			
المكافآت والحوافز	بين المجموعات	15.85	4	3.96	3.27	0.01
	داخل المجموعات	163.67	135	1.21		
	المجموع	179.52	139			
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	10.34	4	2.59	4.78	0.00
	داخل المجموعات	72.97	135	0.54		
	المجموع	83.31	139			
إنتاجية العاملين	بين المجموعات	1.11	4	0.28	0.33	0.86
	داخل المجموعات	115.01	135	0.85		
	المجموع	116.12	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.53	4	1.63	3.28	0.01
	داخل المجموعات	67.12	135	0.50		
	المجموع	73.65	139			

* دالة عند مستوى 0.05.

جدول رقم (4)

نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

المجال	سنوات الخبرة	الفروق في الأوساط الحسابية	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	.694
		من 10_أقل من 15 سنة	.807
		من 15_أقل من 20 سنة	.614
		من 20 سنة فأكثر	.948
	من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.694
		من 10_أقل من 15 سنة	.348
		من 15_أقل من 20 سنة	.831
		من 20 سنة فأكثر	.650
	من 10_أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.807
		من 5_أقل من 10 سنوات	.348
		من 15_أقل من 20 سنة	.357
		من 20 سنة فأكثر	.666
القيادة	من 15_أقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.614
		من 5_أقل من 10 سنوات	.831
		من 10_أقل من 15 سنة	.357
		من 20 سنة فأكثر	.577
	من 20 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.948
		من 5_أقل من 10 سنوات	.650
		من 10_أقل من 15 سنة	.666
		من 15_أقل من 20 سنة	.577
	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	.644
		من 10_أقل من 15 سنة	.285
		من 15_أقل من 20 سنة	.892
		من 20 سنة فأكثر	.939
من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.644	
	من 10_أقل من 15 سنة	.025	
	من 15_أقل من 20 سنة	-.52143(*)	

.491	-.21071	من 15_أقل من 20 سنة		
.454	-.18393	من 20 سنة فأكثر		
.285	.36429	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.025	.52143(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.310	.31071	من 15_أقل من 20 سنة		
.170	.33750	من 20 سنة فأكثر		
.892	.05357	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.491	.21071	من 5_أقل من 10 سنوات		
.310	-.31071	من 10_أقل من 15 سنة		
.933	.02679	من 20 سنة فأكثر		
.939	.02679	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.454	.18393	من 5_أقل من 10 سنوات		
.170	-.33750	من 10_أقل من 15 سنة		
.933	-.02679	من 15_أقل من 20 سنة		
.081	.57179	من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.969	-.01282	من 10_أقل من 15 سنة		
.066	.69872	من 15_أقل من 20 سنة		
.065	.62179	من 20 سنة فأكثر		
.081	-.57179	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	
.009	-.58462(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.665	.12692	من 15_أقل من 20 سنة		
.831	.05000	من 20 سنة فأكثر		
.969	.01282	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.009	.58462(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.016	.71154(*)	من 15_أقل من 20 سنة		
.008	.63462(*)	من 20 سنة فأكثر		
.066	-.69872	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.665	-.12692	من 5_أقل من 10 سنوات		
.016	-.71154(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.800	-.07692	من 20 سنة فأكثر		

.065	-.62179	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.831	-.05000	من 5 أقل من 10 سنوات		
.008	-.63462(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.800	.07692	من 15 أقل من 20 سنة		
.000	1.45667(*)	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	نمط الاتصال والتواصل
.151	.45667	من 10 أقل من 15 سنة		
.005	1.04167(*)	من 15 أقل من 20 سنة		
.000	1.32917(*)	من 20 سنة فأكثر		
.000	-1.45667(*)	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	
.000	-1.00000(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.146	-.41500	من 15 أقل من 20 سنة		
.576	-.12750	من 20 سنة فأكثر		
.151	-.45667	أقل من 5 سنوات	من 10 أقل من 15 سنة	
.000	1.00000(*)	من 5 أقل من 10 سنوات		
.041	.58500(*)	من 15 أقل من 20 سنة		
.000	.87250(*)	من 20 سنة فأكثر		
.005	-1.04167(*)	أقل من 5 سنوات	من 15 أقل من 20 سنة	
.146	.41500	من 5 أقل من 10 سنوات		
.041	-.58500(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.330	.28750	من 20 سنة فأكثر		
.000	-1.32917(*)	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.576	.12750	من 5 أقل من 10 سنوات		
.000	-.87250(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.330	-.28750	من 15 أقل من 20 سنة		
.051	.43333	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	طبيعة العمل في البلدية
.217	-.27292	من 10 أقل من 15 سنة		
.744	.08333	من 15 أقل من 20 سنة		
.291	.23958	من 20 سنة فأكثر		
.051	-.43333	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	
.000	-.70625(*)	من 10 أقل من 15 سنة		

.079	-.35000	من 15_أقل من 20 سنة		
.223	-.19375	من 20 سنة فأكثر		
.217	.27292	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.000	.70625(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.074	.35625	من 15_أقل من 20 سنة		
.002	.51250(*)	من 20 سنة فأكثر		
.744	-.08333	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.079	.35000	من 5_أقل من 10 سنوات		
.074	-.35625	من 10_أقل من 15 سنة		
.446	.15625	من 20 سنة فأكثر		
.291	-.23958	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.223	.19375	من 5_أقل من 10 سنوات		
.002	-.51250(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.446	-.15625	من 15_أقل من 20 سنة		
.000	1.10000(*)	من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	التكنولوجيا المستخدمة في البلدية
.881	.04000	من 10_أقل من 15 سنة		
.295	.32500	من 15_أقل من 20 سنة		
.021	.63750(*)	من 20 سنة فأكثر		
.000	-1.10000(*)	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	
.000	-1.06000(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.002	-.77500(*)	من 15_أقل من 20 سنة		
.017	-.46250(*)	من 20 سنة فأكثر		
.881	-.04000	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.000	1.06000(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.236	.28500	من 15_أقل من 20 سنة		
.002	.59750(*)	من 20 سنة فأكثر		
.295	-.32500	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.002	.77500(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.236	-.28500	من 10_أقل من 15 سنة		
.209	.31250	من 20 سنة فأكثر		

.021	-.63750(*)	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.017	.46250(*)	من 5 أقل من 10 سنوات		
.002	-.59750(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.209	-.31250	من 15 أقل من 20 سنة		
.755	-.11333	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المكافآت والحوافز
.020	-.85333(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.937	-.03333	من 15 أقل من 20 سنة		
.532	-.23333	من 20 سنة فأكثر		
.755	.11333	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	
.003	-.74000(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.806	.08000	من 15 أقل من 20 سنة		
.647	-.12000	من 20 سنة فأكثر		
.020	.85333(*)	أقل من 5 سنوات	من 10 أقل من 15 سنة	
.003	.74000(*)	من 5 أقل من 10 سنوات		
.013	.82000(*)	من 15 أقل من 20 سنة		
.019	.62000(*)	من 20 سنة فأكثر		
.937	.03333	أقل من 5 سنوات	من 15 أقل من 20 سنة	
.806	-.08000	من 5 أقل من 10 سنوات		
.013	-.82000(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.554	-.20000	من 20 سنة فأكثر		
.532	.23333	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.647	.12000	من 5 أقل من 10 سنوات		
.019	-.62000(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.554	.20000	من 15 أقل من 20 سنة		
.027	.54177(*)	من 5 أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	بيئة العمل الداخلية
.613	-.12278	من 10 أقل من 15 سنة		
.262	.31646	من 15 أقل من 20 سنة		
.126	.38291	من 20 سنة فأكثر		
.027	-.54177(*)	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	
.000	-.66456(*)	من 10 أقل من 15 سنة		
.302	-.22532	من 15 أقل من 20 سنة		

.364	-.15886	من 20 سنة فأكثر		
.613	.12278	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.000	.66456(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.045	.43924(*)	من 15_أقل من 20 سنة		
.004	.50570(*)	من 20 سنة فأكثر		
.262	-.31646	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.302	.22532	من 5_أقل من 10 سنوات		
.045	-.43924(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.768	.06646	من 20 سنة فأكثر		
.126	-.38291	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.364	.15886	من 5_أقل من 10 سنوات		
.004	-.50570(*)	من 10_أقل من 15 سنة		
.768	-.06646	من 15_أقل من 20 سنة		
.954	.01754	من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	إنتاجية العاملين
.899	.03860	من 10_أقل من 15 سنة		
.464	-.25877	من 15_أقل من 20 سنة		
.944	-.02193	من 20 سنة فأكثر		
.954	-.01754	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	
.919	.02105	من 10_أقل من 15 سنة		
.313	-.27632	من 15_أقل من 20 سنة		
.857	-.03947	من 20 سنة فأكثر		
.899	-.03860	أقل من 5 سنوات	من 10_أقل من 15 سنة	
.919	-.02105	من 5_أقل من 10 سنوات		
.278	-.29737	من 15_أقل من 20 سنة		
.783	-.06053	من 20 سنة فأكثر		
.464	.25877	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.313	.27632	من 5_أقل من 10 سنوات		
.278	.29737	من 10_أقل من 15 سنة		
.403	.23684	من 20 سنة فأكثر		
.944	.02193	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.857	.03947	من 5_أقل من 10 سنوات		

.783	.06053	من_10 أقل من 15 سنة		
.403	-.23684	من 15_أقل من 20 سنة		
.060	.44014	من 5_أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.694	-.09150	من_10 أقل من 15 سنة		
.448	.20493	من 15_أقل من 20 سنة		
.204	.30442	من 20 سنة فأكثر		
.060	-.44014	أقل من 5 سنوات	من 5_أقل من 10 سنوات	
.001	-.53163(*)	من_10 أقل من 15 سنة		
.261	-.23520	من 15_أقل من 20 سنة		
.418	-.13571	من 20 سنة فأكثر		
.694	.09150	أقل من 5 سنوات	من_10 أقل من 15 سنة	
.001	.53163(*)	من 5_أقل من 10 سنوات		
.158	.29643	من 15_أقل من 20 سنة		
.019	.39592(*)	من 20 سنة فأكثر		
.448	-.20493	أقل من 5 سنوات	من 15_أقل من 20 سنة	
.261	.23520	من 5_أقل من 10 سنوات		
.158	-.29643	من_10 أقل من 15 سنة		
.646	.09949	من 20 سنة فأكثر		
.204	-.30442	أقل من 5 سنوات	من 20 سنة فأكثر	
.418	.13571	من 5_أقل من 10 سنوات		
.019	-.39592(*)	من_10 أقل من 15 سنة		
.646	-.09949	من 15_أقل من 20 سنة		

* دالة عند مستوى 0.05.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	خصائص العينة الديموغرافية	.1
73	الفئات الوظيفية لعينة الدراسة	.2
74	معاملات الثبات	.3
75	مصفوفة قيم معاملات الارتباط	.4
77	مفتاح التصحيح	.5
79	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للدرجة الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل	.6
80	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي	.7
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالقيادة(رئيس البلدية والمجلس البلدي والإدارة العليا)	.8
82	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.9
83	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بنمط الاتصال والتواصل	.10
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بطبيعة العمل في البلدية	.11
87	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في البلدية	.12
90	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى توفر بيئة داخلية إيجابية لموظفي بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز	.13

114	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى كفاءة إنتاجية موظفي بلدية الخليل	.14
118	نتائج هذا تحليل الانحدار وتقدير النموذج	.15
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال الهيكل التنظيمي	.16
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال القيادة	.17
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار	.18
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال نمط الاتصال والتواصل	.19
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال طبيعة العمل	.20
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال التكنولوجيا	.21
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال المكافآت	.22
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال إنتاجية العاملين	.23
128	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير الجنس	.24
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر	.25
133	نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية	.26
136	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير العمر.	.27
139	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على	.28

	إنتاجية العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
140	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي.	.29
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية في بلدية الخليل على إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	.30

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	(1-1)

فهرس الدراسة (محتويات الدراسة)

الصفحة	الموضوع
أ	الاقرار
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
9	التعريفات النظرية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
11	أهمية الدراسة ومبرراتها
12	أهداف الدراسة
13	محددات الدراسة
13	خطة الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	الإطار النظري
15	البيئة الداخلية
15	مفهوم البيئة الداخلية

18	الأشخاص والمكونات الذين لهم علاقة بمكونات البيئة الداخلية
19	أهمية تحليل البيئة
20	عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
22	عناصر البيئة الداخلية التي تم استخدامها للدراسة
33	إنتاجية العمل (الأداء الوظيفي)
33	مفهوم الأداء الوظيفي (الإنتاجية)
34	عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
35	الدراسات السابقة
68	التعقيب على الدراسات السابقة
68	أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
71	مقدمة
71	منهج الدراسة
71	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
74	أداة الدراسة
75	صدق الأداة
76	خطوات تطبيق الدراسة
76	متغيرات الدراسة

76	المعالجة الإحصائية
76	مفتاح التصحيح
الفصل الرابع	
تحليل البيانات ومقارنتها بالدراسات السابقة وإثبات الفرضيات ومقارنتها بفرضيات الدراسات السابقة	
79	أسئلة الدراسة
الفصل الخامس	
النتائج والتوصيات	
136	الاستنتاجات
139	التوصيات
المراجع	
141	أولا : المراجع العربية
142	ثانيا : الرسائل العلمية والدوريات
145	ثالثا : المراجع الأجنبية
146	الملاحق
178	فهرس المحتويات