

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

"أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية "
(دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية)

**The Effect of Organizational Climate on the performance of
Human Resources:
A Filed Study on the Employees of the Syrian Ministry of
Agriculture**

قدمت هذه الدراسة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال
MBA

إعداد الطالب:
فؤاد محمد علاء الدين الجوري
Fouad_56774

إشراف الدكتور:
أسامة الفراج

الإهداء

إلى والدي ووالدتي ألبسهما الله ثياب الصحة

إلى روح عمتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى إخوتي وأخواتي محبة وتقديراً

إلى الأقرباء والأصدقاء الذين دعموني فلهم مني الشكر والثناء

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

شكر و تقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه وأخص بالشكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور أسامة الفراج الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

واشمل بشكري وامتناني للدكتور إبراهيم الجوري والدكتور فايز مقداد على مساعدتهم لي وكافة العاملين في مكتب مشروع تطوير التشجير المثمر وصندوق دعم الري الحديث الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

شكرا لهم جميعاً.

ملخص الدراسة:

الطالب: فؤاد الجوري.

العنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية" (دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية).

عام: 2015

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: أسامة الفراج.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية. كما تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية حيث تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية على الموظفين العاملين في وزارة الزراعة في مدينة دمشق وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية بينما يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن عملية تدريب العاملين تؤدي في واقع الأمر إلى تحسن فعلي وواضح في مستوى أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس، للعمر، للمؤهل العلمي، لعدد سنوات الخبرة، للمسمى الوظيفي. باستثناء محور نظرة المنظمة تجاه العنصر البشري حيث كانت دالة إحصائية.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات وهي ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه بحيث يكون تقييم الموظفين لهذا المناخ إيجابياً وربط المناخ التنظيمي بأداء العاملين في وزارة الزراعة السورية قدر الإمكان، بحيث يتوجب أن يكون هنالك ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي وبين الأداء، فلا توجد جدوى حقيقة من المناخ التنظيمي ما لم يرتفع الأداء بالإضافة إلى تعزيز العملية التدريبية للعاملين في وزارة الزراعة السورية باعتبار أنها العنصر الوحيد من عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء العاملين في تلك الوزارة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، أداء الموارد البشرية، وزارة الزراعة.

الصفحة	فهرس المحتويات
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1-المقدمة
9	2-مشكلة الدراسة
9	3-أهداف الدراسة
9	4-أهمية الدراسة
10	5-الدراسات السابقة
14	6-علاقة الدراسة بالدراسات السابقة
15	7-فرضيات الدراسة
15	8-نموذج الدراسة
16	9-منهج الدراسة وإجراءاتها
16	10-مصادر وأدوات جمع البيانات
16	11-مجتمع وعينة الدراسة
16	12-الأساليب الإحصائية المستخدمة
17	13-حدود الدراسة
17	14-محددات الدراسة
18	15-التعريفات الإجرائية للمصطلحات
	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
20	1-مفهوم المناخ التنظيمي
21	2-أهمية المناخ التنظيمي
22	3-خصائص المناخ التنظيمي
22	4-عناصر المناخ التنظيمي
	الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية
27	1-مفهوم أداء الموارد البشرية.....
28	2-أهمية أداء الموارد البشرية وأهمية تحديده.....
29	3-مستلزمات أداء الموارد البشرية.....
29	4-تقييم أداء الموارد البشرية.....
30	5-طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
32	6-أسباب ضعف أداء الموارد البشرية.....

	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
34	1-موجز عن وزارة الزراعة السورية.....
35	2-الدراسة الوصفية.....
39	3- اختبار الثبات.....
39	4-الدراسة التحليلية.....
53	5- اختبار الفرضيات.....
	الفصل الخامس:
69	النتائج والتوصيات.....
71	المراجع.....
74	الملاحق.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة:

إن استخدام مفهوم المناخ يعتبر مفهوماً مجازياً ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو حيث يدرس تأثيره على الحياة الطبيعية (القريوتي، 2003).

أما في المنظمة فهو يعبر عن جو العمل على أنه نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري (أبو بكر، 2005).

وللمناخ التنظيمي أثر كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وهذا ينعكس على السلوك المنتظم، حيث تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير الأطر القيادية لديها من أجل رفع مستوى الأداء لديهم وهذا لا يمكن أن يأتي إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي الذي يشجع تلك الأطر على أداء الأعمال المنوطة بها بكفاءة وفاعلية (المعشر، 2001).

يعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة في عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حالياً بالمؤسسات الحكومية يعاني من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات والوزارات المختلفة ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها. وقد وقع اختيار الباحث على موضوع المناخ التنظيمي ليكون محورا أساسيا لدراسته وذلك لأهميته التي تكمن في الكشف عن الانعكاسات السلبية أو الإيجابية لنوع ومستوى المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية وعلاقة ذلك بمستوى الأداء لدى العاملين في هذه الوزارة.

وقد حدد الباحث العاملين في وزارة الزراعة لدراسته الحالية كونها إحدى الوزارات الإنتاجية الهامة والتي ينتسب إليها عدد كبير من الموظفين في سوريا بالإضافة إن الباحث من احد موظفيها مما يسهل عليه إجراءات البحث وتطبيق الدراسة الحالية.

2. مشكلة الدراسة:

تعانى المؤسسات الحكومية ومنها وزارة الزراعة السورية العديد من المشاكل الإدارية من مظاهر إهدار للمال العام وضعف الهياكل التنظيمية ووجود تضخم وظيفي وبطالة مقنعة وتداخل الصلاحيات وغيرها من المشاكل. ولقد أدت المشاكل الإدارية الموجودة بهذه المؤسسات إلى تدهور العملية الإدارية وإعاقة نضجها وإلى قصور عام في مواردها البشرية مما سينعكس سلباً على الأداء الكلي لهذه المؤسسات.

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية بالإجابة على التساؤل التالي:

"ما أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية في وزارة الزراعة السورية".

3. أهداف الدراسة:

إن هدف الدراسة يتضمن تسليط الضوء على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة وأثره على أداء العاملين فيها والتوصل إلى النتائج والتوصيات الكفيلة للارتقاء وتحسين مستوى أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، وبالتالي يمكن القول أن هدف هذه الدراسة هو:

1- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية.

2- تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

4. أهمية الدراسة:

4-1 **تكمُن الأهمية العلمية:** في أن هذه الدراسة تعتبر خطوة مهمة متممة لما سبقها من دراسات وبحوث علمية متعلقة بالماجستير والدكتوراه والتي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية علاوة على كون الدراسة في وزارة الزراعة السورية تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث.

4-2 **الأهمية العملية:** يأمل الباحث من خلال الدراسة العملية أن تتوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد المدراء والمسؤولين في تهيئة المناخ المناسب للارتقاء بأداء العاملين في وزارة الزراعة والإضاءة على نقاط الضعف والسلبيات لتصحيحها وتعزيز الإيجابيات.

5. الدراسات السابقة:

وجد الباحث أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشكل حرفي، ووجد دراسات قد تناولت كل من المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل مستقل عن بعضها البعض، ويمكن ذكر بعض الدراسات كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (زاهر، 2012) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بوضع استبانة وفقاً للإطار النظري واستخدم برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أبعاد المناخ التنظيمي الآتية (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تسهم إسهاماً كبيراً في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.
- إن بعدي المناخ التنظيمي الممثلين بالاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.
- من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية وجدنا أن معظم العاملين هم من أصحاب الشهادات العلمية والخبرات في العمل، فضلاً عن أنهم ضمن فئة الشباب.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات من بينها:
 - التركيز بشكل أكبر على تجنب الغموض في القرارات الصادرة من الإدارة العليا للعاملين وزيادة الاهتمام بعملية الاتصال، وذلك من أجل تسهيل القيام بالأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب من العاملين.
 - إتباع نظام عادل وجيد للمكافأة والحوافز والتقدير حتى يشعر العاملون جميعاً بالإنصاف فيما بينهم مما يساعد على عملية التمكين.
 - اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي وتنمية روح فريق العمل، والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من التنظيم.

2- دراسة (النسور، 2012) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من (381) شخصاً، طُبّق عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (4,06)، واحتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,07)، وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3,81)، حيث احتلت الفقرة " يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,29).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة ف (52,029)، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة ت (4,296)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة ت (3,563)، وجميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$.

3- دراسة (بحر و أبو سويرح، 2010) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي " الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة".

وهدف كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 83,7 %، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.

- تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.

- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

4- دراسة (العكش، 2007) بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة. وكان من أهم النتائج ما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

- أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

• إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.

- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.
 - يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
 - على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجدين والمثابرين.
 - أن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Zhang, 2010) بعنوان:

"Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية. حيث تم إجراء دراسة على 419 مشارك من المديرين والموظفين في مجموعة من الشركات، توصلت الدراسة إلى أن لكل من المستوى التعليمي وطول وقت العمل لهما التأثير الأكبر على المناخ التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الطابع المميز للمشاريع القائمة في الشركات وأحجام هذه الشركات له تأثير هام على المناخ التنظيمي أيضاً. ومن جهة أخرى، توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر ذو تأثير كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية وما تضمنه من تقليل لدوران العمل، ورفع في مستوى الرضا الوظيفي وبما ينعكس بالنهاية في رفع كفاءة العمل. واستنتجت الدراسة وجود آثار ونتائج رئيسية للمناخ التنظيمي الجيد، وهذه الآثار تتمثل في التزام الموظفين بمنظمتهم، والهوية الجماعية لها أيضاً.

2-دراسة (Selamat, 2013)، بعنوان:

"The Impact Of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance "

بحثت هذه الدراسة في تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين، فالأداء الوظيفي للمدرسين وهو الطريقة التي يتصرف بها المعلم في عملية التدريس يجب أن يكون فعالاً، وحتى يكون فعالاً لابد من دراسة المناخ التنظيمي للمدرسة وتأثيره على أداء المدرس. وانطلاقاً من كون الأداء الجيد للطلاب يعتمد على التدريس الفعال من قبل مدرسيهم، وباعتبار أن هذا الأخير يتأثر بالمناخ التنظيمي، فمن الضروري التحري عن تأثير هذا المناخ التنظيمي على أداء المدرسين التعليمي وبما ينعكس بالإيجاب على أداء الطلاب في المدارس.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علمية

تم توزيعها على هؤلاء المدرسين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

أظهرت النتائج أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم. كما أن الدراسة توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء. كذلك الأمر فقد تم التوصل إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر من أحد أبعاد المناخ التنظيمي ويؤثر على أداء المدرسين أيضاً، وهذا ما يفرض ضرورة كون السلوك القيادي لمدراء المدارس إيجابياً وبما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين.

3-دراسة (Durrani et al., 2011) بعنوان:

"Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان. تم تقييم سلوكيات القيادة من خلال خمسة عناصر أساسية وهي (الحوافز، تشجيع التحدي، الشفافية، المشاركة وفرق العمل). تم جمع المعلومات من خلال استبانة بحثية تم توزيعها على حوالي 50 قائداً في مجموعة مختلفة من الشركات يبلغ عددها خمسة، وتم اختار عشرة قادة بشكل عشوائي من كل شركة، ليصبح العدد الإجمالي للمستقصى آرائهم 50 مشاركاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودلالة معنوية بين كل من القيادة وأداء العاملين، كما تبين أن عامل التحفيز كان العامل الأعلى تأثيراً في أداء العاملين، حيث كانت الحوافز تؤثر بنسبة 90% على أداء العاملين. كما تبين أيضاً أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور. وأن 85% منهم يقومون بتشجيع التحدي وكذلك التميز في العمل وتشجيع فرق العمل.

6. علاقة الدراسة (التشابه والاختلاف) مع الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها أخذت بعض الأبعاد المتشابهة للمناخ التنظيمي، حيث أخذت الدراسة خمس أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، نظرة المنظمة للعنصر البشري، خصائص عملية اتخاذ القرارات، الحوافز، عملية التدريب).

بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها أولاً تحرت أثر المناخ التنظيمي في مؤسسة حكومية وهي وزارة الزراعة السورية.

7. فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات التالية :

• الفرضية الأساسية الأولى:

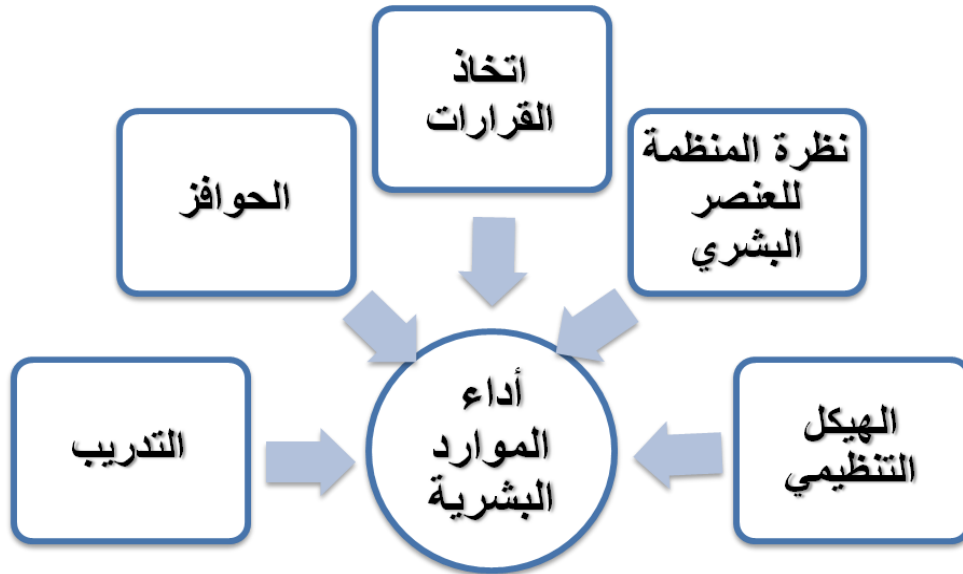
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الزراعة السورية. ويمكن أن تنفرع هذه الفرضية إلى:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء العاملين.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظرة المنظمة للعنصر البشري وأداء العاملين.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص عملية اتخاذ القرارات وأداء العاملين.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.
- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التدريب وأداء العاملين.

• الفرضية الأساسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

8. نموذج الدراسة:



الشكل (1) - نموذج الدراسة - من إعداد الباحث

9. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

10. مصادر وأدوات جمع البيانات:

سيتم الحصول على البيانات من مصدرين هما:

1- المصادر الثانوية:

وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات التي تناولت هذا الموضوع لبناء القسم النظري في الدراسة.

2- المصادر الأولية:

وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع البيانات الميدانية، وسيتم تصميمها بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة.

11. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية.

أما عينة الدراسة فهي عبارة عن الموظفين العاملين في وزارة الزراعة في مدينة دمشق، حيث بلغ عد العاملين حوالي (200) موظف وموظفة بغض النظر عن المستوى الإداري والمستوى التعليمي وحتى العمر أو الجنس.

قام الباحث بتوزيع استبانات على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين حيث استطاع الوصول إلى حوالي (50) موظف وموظفة قاموا بتعبئة استمارة الاستقصاء (الاستبانة) بشكل كامل لتكون عينة الدراسة خمسين فرداً.

12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي Mean) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري Standard deviation) كقيم وصفية إحصائية Descriptive statistics لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبيان الدراسة الأساسية منها والفرعية.
- اختبار One-Sample t test لتحري اتجاهات المستقصى آرائهم بخصوص كل عبارة من عبارات الاستبيان وبالنتيجة على كل محور من محاور الرئيسية أو الفرعية.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient لتحري شدة العلاقة الارتباطية ومعنويتها الإحصائية بين كل محور من محاور تمكين العاملين من جهة ومحور أداء العاملين من جهة أخرى . يمكن لقيمة المعامل أن تأخذ أي قيمة حسابية تتراوح بين $1+$ و $1-$ وكلما كانت أقرب لـ $1+$ فإن العلاقة الارتباطية تصبح أقوى وباتجاه طردي، أما القيم القريبة من $1-$ فتدل على علاقة ارتباطية قوية وعكسية. وأخيرا فإن القيم القريبة من الصفر تدل على ضعف العلاقة الارتباطية بين أزواج المتغيرات المدروسة.
- اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية وكل من الفرضيات الفرعية الأربعة المشتقة عنها. ويفيد اختبار الانحدار البسيط في معرفة شدة تأثير متغير (يدعى بالمتغير المستقل) في متغير آخر (يدعى بالمتغير التابع).

13. حدود الدراسة:

- حدود مكانية: ركز الباحث على دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارة الزراعة السورية في دمشق دون غيرها.
- حدود زمانية: الدراسة أجريت خلال الفترة من نيسان إلى تموز لعام 2015.
- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي رغم إدراك الباحث لوجود متغيرات أخرى وذلك لأن أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة ولكن اعتمد الباحث على أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر مناسبة لموضوع الدراسة، ولرغبة الباحث في عدم تضخم وتشتت الموضوع فقد تم الاكتفاء بالأبعاد التالية وهي الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري و اتخاذ القرارات والحوافز والتدريب.

14. محددات الدراسة:

- واجه الباحث صعوبات عدة عند قيامه بهذه الدراسة ومنها:
- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمات.
- تردد عدد من العاملين في استلام الاستبانة والإجابة عنها.
- عدم معرفة البعض بمصطلحات الدراسة مما اضطر الباحث إلى الشرح والتفصيل لمعنى أبعاد وفقرات الاستبانة وأسئلتها.

15. التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

تستخدم هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية وهذا يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائياً لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، والوقوف على المعنى الذي تحملها تلك المصطلحات، وسوف تستخدم الدراسة المصطلحات العلمية التالية:

1/15- المناخ التنظيمي "Organizational Climate":

يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملياتية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما ، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم (أبو شيخة، 2005).

2/15- الهيكل التنظيمي "Organizational Structure":

يعرف بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها بمهام متميزة، ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات (حمدي، ٢٠٠٩)

3/15- نظرة المنظمة للعنصر البشري "organizational looking for human resources":

وتعني ما مدى أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، وما هو المدى الذي تعتبر فيه المنظمة أن هذه الموارد هامة وذات دور محوري أو جوهري في نجاح أو فشل المنظمة (أبو شيخة، 2005).

4/15- اتخاذ القرارات "Decision Making":

عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (السكران، 2004).

5/15- التعويضات (الحوافز) "Compensation":

هي جميع العوائد المادية والمعنوية التي تحصل عليها الموارد البشرية في المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها (عقلي، 2005).

6/15- التدريب "Traning":

مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بالاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل (رضا، 2003).

7/15- أداء الموارد البشرية "Performance of Human Resources":

الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير، 2002)

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

في هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي ومفهومه، أهميته، خصائصه، عناصره، العناصر التي تم استخدامها بالدراسة.

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعد من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية (الكبيسي، 1998).

لقد تعددت التعريفات للمناخ التنظيمي دون وجود اتفاق عام وشامل على تعريف واحد بين الباحثين، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن الخصائص هذه الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسيات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال (السكرانه، 2009).

ويرى الشبكشي بأن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها (الشبكشي، 2008).

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم (ذنيبات، 1999).

أما الصيرفي فيعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديث معدلاته (الصيرفي، 2005).

ومن جهة أخرى فقد وصفه (Stone, et al, 2004) بأنه يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها. بينما يعرفه (Hafer and Greshman, 2008) بأنه تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب.

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، وتأثير ذلك على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم. حيث تتسم هذه الخصائص بالثبات النسبي، وتتضمن عدداً من العوامل من أهمها النمط القيادي، نظرة المنظمة لعنصر البشري، التحفيز، التدريب، الهيكل التنظيمي وغيرها.

2. أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- 1- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة (السكران، 2004).
- 2- للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة (القمامنة، ٢٠٠٠).
- 3- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القمامنة، ٢٠٠٠).
- 4- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، ٢٠٠٤).
- 5- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (العوامل، 1994).

3. عناصر المناخ التنظيمي:

تتعدد عناصر المناخ التنظيمي عموماً، فهناك عدد كبير من العناصر التي يتضمنها المناخ التنظيمي والتي تؤثر فيه بذات الوقت، ونظراً لكثرة تلك العوامل من جهة، واختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لمدخل دراسة المناخ التنظيمي من جهة أخرى، فقد تم اعتماد خمسة عناصر للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة وهي كالآتي:

1-3 الهيكل التنظيمي:

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

2-3 نظرة المنظمة للعنصر البشري:

فمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري، والمدى الذي تعطيه لهذا المورد من مزايا مختلفة يعتبر عنصراً مهماً في المناخ التنظيمي، فكلما كانت نظرة المنظمة إلى الموارد البشرية الموجودة لديها أكثر أهمية وأكثر اهتماماً، وكلما كانت المنظمة تمنح مواردها البشرية مزايا مختلفة، كلما كان المناخ التنظيمي أفضل، وهذا من الطبيعي أن ينعكس بإيجابية على المنظمة أيضاً.

3-3 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، ٢٠٠٦).

4-3 الحوافز :

يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد (العباسي ، ٢٠٠٨). وبالتالي فإن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية، حيث أن ارتفاع مستوى الأداء بالنسبة للعاملين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة يكون مقروناً بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدى العاملين اتجاه سيرورة أدائهم الوظيفي. مما يسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مردوديتها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة اقتصادية.

- نظم الحوافز:

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فأن نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة وأهم هذه الحوافز نجد: (عبد الرحمن, 2003)

- نظم التحفيز الايجابية والسلبية:

لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الايجابية فالعكس. ويهدف هذا النوع من الحوافز (الحوافز الايجابية)، إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالخمس من الأجر والحرمان من العلاوة .. إلخ.

- نظم التحفيز الداخلية والخارجية:

التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين، أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء، وأسلوب قيادة رؤسائه. ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي.

- نظم التحفيز المادية والمعنوية:

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات بالنظر للتقسيمات الأخرى، و الذي نوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول (2): نظم التحفيز المادية و المعنوية

نظم التحفيز المعنوية	نظم التحفيز المادية
الترقيات.	الأجور.
تشجيع الرؤساء.	استقرار العمل.
تقدير جهود العاملين.	ساعات العمل اليومية.
علاقات الزملاء.	إمكانية العمل المادية.
	الخدمات المتنوعة.

- شروط ومبادئ تحديد نظام الحوافز (ماهر, 1999):

1- البساطة و الوضوح و الاختصار في وضع و صياغة بنود النظام وحساباته.

2- التحديد في أنواع السلوك و التصرف الذي من خلاله يتم التحفيز.

3- إمكانية تحقيق النظام و تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

- 4- أن تكون التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أو الأهداف و العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5- أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة أو مؤشرات الانجاز و الأهداف يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
- 6- ربط الحوافز بالأداء و ذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على تحفيزات.
- 7- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين و أن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- 8- العدالة في منح الحوافز على الأفراد و أن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة بينهم.
- 9- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد و ذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء.
- 11- أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية و الجودة و تقديم أفكار جديدة.
- 12- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، و القناعة به و التحمس له والمحافظة عليه.
- 13- التنوع في الحوافز المادية و المعنوية حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات.
- 14- يجب أن يكون النظام منفعة في شكل زيادة إيراداتها و إنفاقاً استثمارياً، و إلا أصبحت نفقات جارية.

3-5 التدريب:

هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لانجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما. (بوسنية والفارس، 2003).

ويعكس التدريب مدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع نتائج البرامج التدريبية التي يخضعون لها للمراجعة والتقييم (الصيرفي، 2007).

• أهداف التدريب :

- وتتمثل في العناصر التالية (بربر, 2000):
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد, سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب, وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الفنية الوظيفية.
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد, بالنقل أو الترقية.
- إعداد المعينين الجدد, وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي, قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

• أهمية التدريب :

ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها ويمكن تقسيم الأهمية إلى (عباس, 2003):

أ. أهمية التدريب للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي, إذ أن اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة, وتقليل الوقت الضائع والمواد المادية المستعملة في الإنتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة, وبذلك يرتفع أداء العاملين.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية, وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية.
- يساهم للاتصالات والاستثمارات الداخلية, وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة

ب . أهمية التدريب للعاملين :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة, والرفاهية لدى العاملين.

الفصل الثالث

أداء الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، و مروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهواري، 2002) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

1- مفهوم أداء الموارد البشرية:

بدايةً يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب (الوذناني، 1999).

لقد تعددت مفاهيم الأداء وفقاً لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً، ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف أداء الموارد البشرية بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً.

بينما أشار آخرون إلى أن أداء الموارد البشرية هو والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلافي ووالاس، 1991).

في حين عبر عنه (Wagner, John &Hollenbeck, 1992) بأنه هو حصيللة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء

عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (مصطفى، 2004).

إجمالاً يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. إضافة إلى أنه سجل بالنتائج المحققة لكل مورد بشري وبما يتعلق بكفاءته وفعاليته.

2- أهمية أداء الموارد البشرية وأهمية تحديده:

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في (DeNisi & Griffin, 2001):

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
 2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
 3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
 4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
 5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008).

ويؤكد (Torrington, et. al, 2008) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

3-مستلزمات أداء الموارد البشرية:

يؤكد (العزاوي وجواد، 2009) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.
2. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، ليتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

4-تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عمليات تقييم أداء الموارد البشرية من أهم العمليات الأساسية التي يجب على أي إدارة الاهتمام بها، فعملية تقييم أداء كل فرد في المنظمة إنما يعتبر غاية أي منظمة، فبدون عملية التقييم تصبح الأهداف والغايات الموضوعية مجرد شعارات لا معنى لها. وفيما يتعلق بتعريف عملية تقييم الأداء، فيمكن القول أنها عملية قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة على الإطلاق (شمسان، 2001). في حين عبر عنها (الدويلة، 2007) بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.

وفي تعريف (إبراهيم، 2008) نجد أن تقييم الأداء هي عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير (عناصر ومعدلات الأداء) تتم على أساس مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي.

5- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

- يرى (Anthony, et al, 1999) أن طرائق قياس وتقييم الأداء، تتضمن:
- قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأثيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأثيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.
 - طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.
 - طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ ب(1) وتنتهي ب(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب(ضعيف) وينتهي ب(متميز) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

- طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.
- طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.
- طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.
- طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.
- طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

6- أسباب ضعف أداء الموارد البشرية:

يرى (الطائي، وآخرون، 2006) أن أسباب ضعف أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
 2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
 3. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
 4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
 5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
 6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.
- يرى الباحث أن أداء الموارد البشرية وكيفية قياسه وتحديدته إنما يتم من خلال الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن عملية تقييم وقياس هذا الأداء إنما يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

موجز عن وزارة الزراعة السورية:

الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة يضم عدد من المديريات والهيئات والمؤسسات العامة والمشاريع.

أولاً - المديريات : وتضم

- التأهيل والتدريب.
- التعليم الزراعي.
- الرقابة الداخلية.
- التعاون الدولي.
- تقانة المعلومات.
- المتابعة والتنسيق والتفويض
- المركز الوطني للسياسات الزراعية.
- الشؤون المالية.

ثانياً - الهيئات العامة: وتضم

- البحوث الزراعية.
- إدارة تطوير الغاب.
- مصالح العقارية.
- الغرف الزراعية.

ثالثاً - المؤسسات العامة : وتضم

- إكثار البذار.
- أعلاف.
- دواجن والمباقر.
- منشآت إنتاجية.

رابعاً - المشاريع: وتضم

- التشجير المثمر واستصلاح الأراضي.
- التنمية الزراعية في جبل الحص.
- التنمية الزراعية في المنطقة الوسطى والساحلية.
- تنمية البادية السورية.
- التنمية الزراعية في إدلب.
- المشروع الوطني للتحويل للري الحديث.
- التنمية الزراعية في المنطقة الجنوبية.

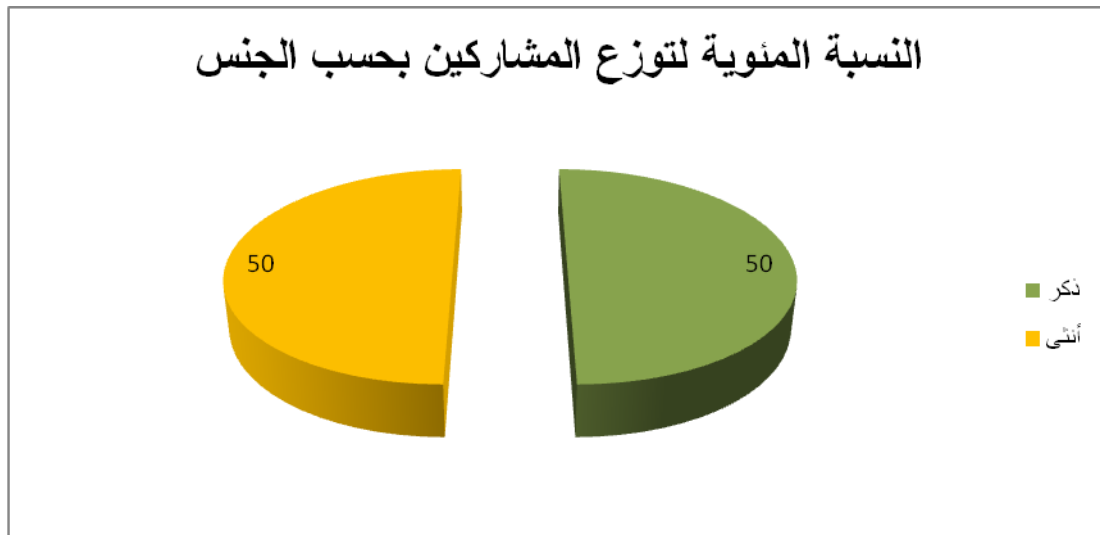
- الدراسة الوصفية Descriptive Study:

• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الجنس:

توزعت عينة الدراسة بصورة متجانسة تماماً بالنظر إلى متغير الجنس، حيث كانت نسبة الذكور والإناث متماثلة تماماً (أي بنسبة 50% لكل من الجنسين) ويبين المخطط والجدول رقم (1) ذلك.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	50
أنثى	25	50
الكل	50	100.0



المخطط (1): النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب الجنس.

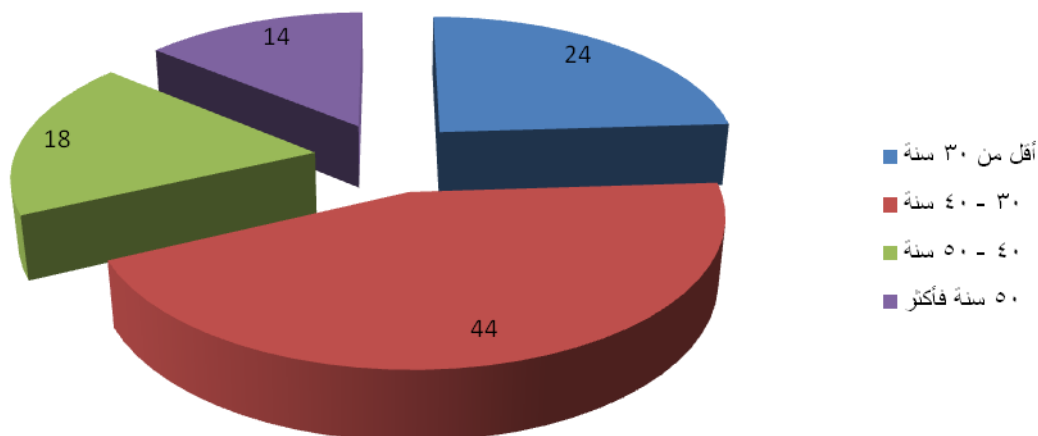
• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب العمر:

كانت النسبة الأكبر من المستقصى آرائهم تنتمي للفئة العمرية (من 30 حتى 40 سنة) حيث مثلت 44% من حجم عينة الدراسة، وجاءت المجموعة الشابة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية حيث شكّلت قرابة ربع حجم العينة الكلي، وجاءت الفئة العمرية (من 40 حتى 50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة 18% تبعثها فئة الموظفين الكهول ممن تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً والتي مثلت 14% فقط من حجم العينة الكلي. وهذا موضح في الجدول والمخطط رقم (2).

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	24.0
30 - 40 سنة	22	44.0
40 - 50 سنة	9	18.0
50 سنة فأكثر	7	14.0
الكل	50	100.0

النسبة المئوية لتوزع المشاركين بحسب العمر



المخطط (2): النسبة المئوية لتوزع المشاركين بحسب العمر.

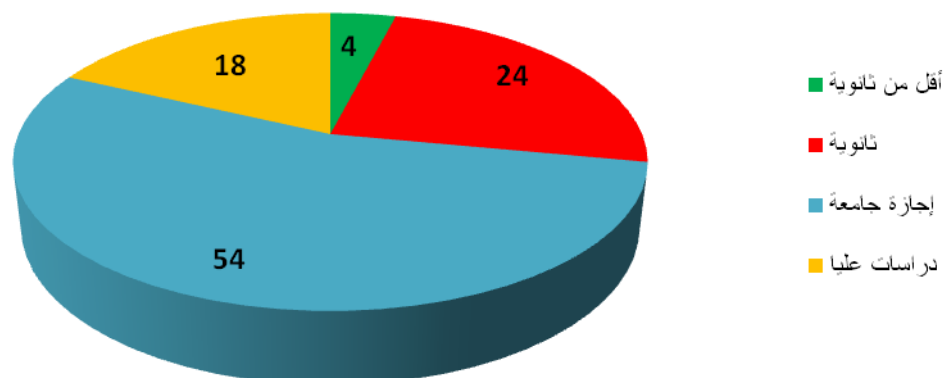
توزع المشاركين في الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

شكّلت فئة حملة شهادة الإجازة الجامعية النسبة الأعظم حيث مثلت هذه الفئة 54% من حجم العينة الكلي وجاءت فئة حملة الشهادة الثانوية في المرتبة الثانية ونسبة بلغت 24% من إجمالي حجم عينة الدراسة، وتبعهم حملة الشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه وبلغت نسبتهم 18% من إجمالي حجم عينة الدراسة وأخيراً لم تتعدّ نسبة من قلّ مؤهلهم الدراسي عن الثانوية عتبة الأربعة بالمائة من مجمل حجم العينة. ويوضح الجدول والمخطط رقم (3) توزع المشاركين في الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

الجدول (3): توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
4.0	2	أقل من ثانوية
24.0	12	ثانوية
54.0	27	إجازة جامعة
18.0	9	دراسات عليا
100.0	50	الكل

النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب المؤهل العلمي



المخطط (3): النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب المؤهل العلمي.

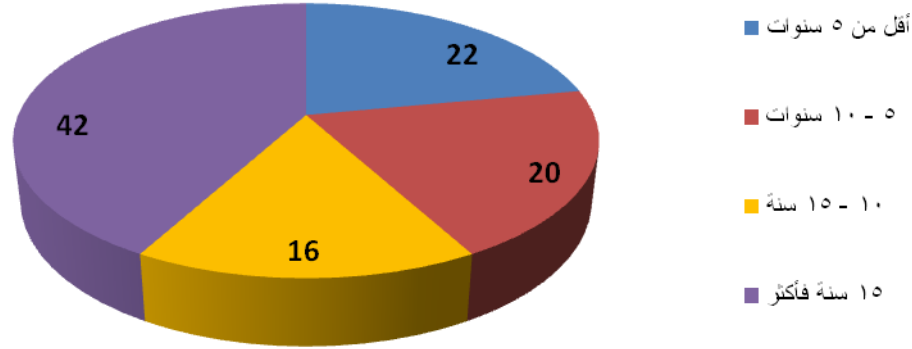
• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات خبرتهم الوظيفية:

تم تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات بحسب عدد سنوات خبرتهم الوظيفية، وقد حلت فئة أصحاب الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى ونسبة بلغت 42% من حجم العينة الكلي وتبعهم في المركز الثاني أصحاب الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) حيث شكّل هؤلاء 22% من حجم العينة الكلي، وكانت نسبة من تراوحت خبرتهم بين 5 و 10 سنوات مماثلة تقريباً وبلغت 20%، وأخيراً كانت نسبة من تراوحت خبرتهم بين 10 و 15 سنة هي الأقل وبلغت 16% فقط من حجم العينة الكلي. ويبين كل من الجدول والمخطط رقم (4) ذلك.

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات خبرتهم.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	22.0
5 - 10 سنوات	10	20.0
10 - 15 سنة	8	16.0
15 سنة فأكثر	21	42.0
الكل	50	100.0

النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب عدد سنوات الخبرة



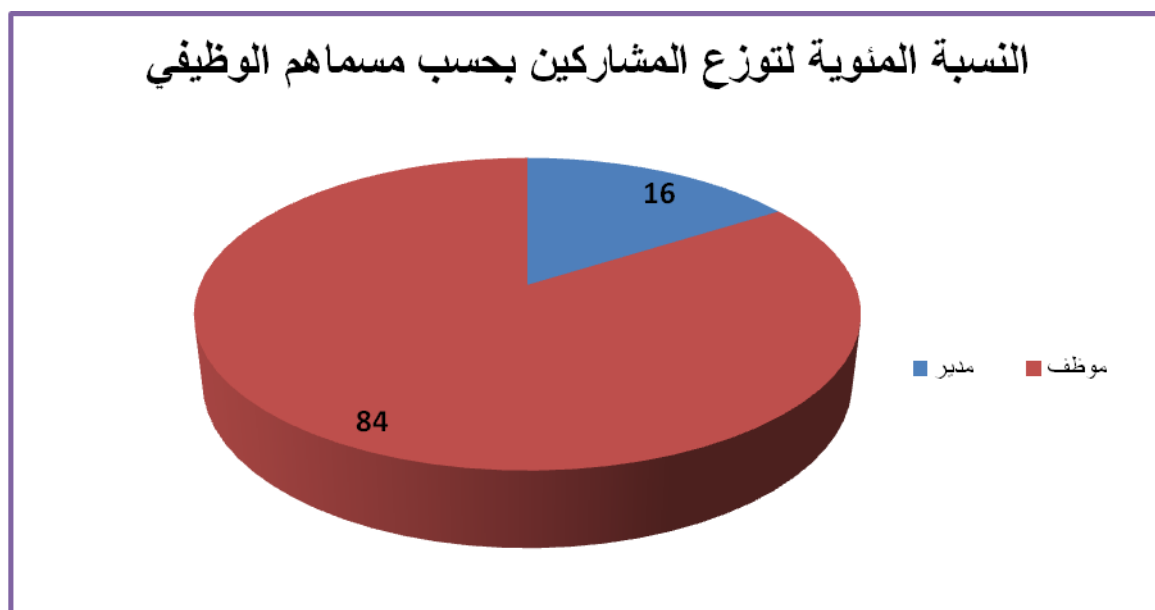
المخطط (4): النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية.

• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب المسمى الوظيفي.

كان غالبية المستقصى آرائهم من الموظفين والذين شكّلوا 84% من حجم العينة الكلي في حين شكّل المدراء (مدير عام، رئيس قسم، الخ....) نسبة صغيرة من العينة لم تتجاوز 16%، ويبين الجدول والمخطط رقم (5) توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي للأفراد المشاركين في الدراسة.

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	8	16.0
موظف	42	84.0
الكل	50	100.0



المخطط (5): النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

- اختبار الثبات:

قام الباحث بحساب معامل الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لمختلف محاور استبيان الدراسة الستة ويبين الجدول رقم (6) نتيجة هذا الحساب.

ويلاحظ من خلال الجدول بأن قيم المعامل جيدة جداً وتنفوق 0.7 بالنسبة لجميع المحاور الستة وهذا يدعم حقيقة تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات مما يتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة بقدر كافٍ من الثقة.

الجدول (6): قيم معامل الثبات لمختلف محاور الدراسة.

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	مضمون المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا
الأول (المناخ التنظيمي)	الفرعي الأول	الهيكل التنظيمي	5	0.835
	الفرعي الثاني	نظرة المنظمة للعنصر البشري	5	0.755
	الفرعي الثالث	اتخاذ القرارات	5	0.801
	الفرعي الرابع	الحوافز	6	0.836
	الفرعي الخامس	التدريب	5	0.824
الثاني (الأداء)		أداء الموارد البشرية	19	0.914

- الدراسة التحليلية:

- معرفة آراء المستقصى آرائهم بخصوص الفقرات والمحاور المختلفة لاستبيان الدراسة:

تم تطبيق اختبار One-Sample t test حيث يستخدم هذا الاختبار لدراسة اختلاف المتوسط الحسابي لعينة ما بالمقارنة مع قيمة مرجعية، وفي دراستنا هذه سنقوم باختبار الفارق بين متوسط إجابة المستقصى آرائهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بالمقارنة مع الدرجة الحيادية والتي توافق القيمة (3) على سلم Likert الخماسي المعتمد للإجابة على كل فقرات الاستبيان، فإذا كانت قيمة متوسط العبارة المختبرة تفوق (3) وبين الاختبار وجود فارق جوهري فيمكن عندها الاستنتاج بأن أفراد العينة يتجهون للموافقة على مضمون العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط أقل من (3) وبين الاختبار وجود فارق جوهري كذلك فعندها يمكن القول بأن أفراد العينة يتجهون نحو عدم الموافقة على مضمون العبارة. بالمقابل إذا لم يكن هنالك فارق جوهري فإن هذا دليل على أن متوسط العبارة المختبرة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة الحيادية ويمكن الاستنتاج عندها بأن موقف أفراد العينة حيادي تجاه مضمونها.

• المحور الأول: المناخ التنظيمي

يشمل هذا المحور خمسة محاور فرعية:

1. **الهيكل التنظيمي:** يشمل هذا المحور خمس عبارات (من العبارة الأولى حتى العبارة الخامسة) وسنقدم في الجدول رقم (7) قيماً إحصائية هامة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف العبارات الخمس وعلى كامل هذا المحور في حين سنستعرض نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً في الجدول رقم (8).

الجدول (7): قيم إحصائية هامة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور الهيكل التنظيمي.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للوزارة مع أهداف وطبيعة مهام الوزارة.	2.84	1.113
2	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل وجودته.	2.74	1.242
3	تناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفه.	2.66	1.239
4	الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة.	2.56	1.264
5	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	2.40	1.125
الإجمالي	كامل محور الهيكل التنظيمي	2.64	.9302

الجدول (8): نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور الهيكل التنظيمي.

One-Sample Test						
رقم الفقرة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	-1.016	49	.314	-.160	-.48	.16

2	-1.480	49	.145	-.260	-.61	.09
3	-1.940	49	.058	-.340	-.69	.01
4	-2.461	49	.017	-.440	-.80	-.08
5	-3.772	49	.000	-.600	-.92	-.28
الهيكل التنظيمي إجمالاً	-2.737	49	.009	-.36000	-.6244	-.0956

وللتسهيل يمكن تلخيص نتائج الجدولين السابقين من خلال ما يتضمنه الجدول رقم (9).

الجدول (9): تفسير نتائج اختبار One-Sample t test بالنسبة لفقرات محور الهيكل التنظيمي.

النتيجة	قيمة المعنوية	مضمون العبارة
لا يوجد فارق جوهري	0.314	يتوافق الهيكل التنظيمي للوزارة مع أهداف وطبيعة مهام الوزارة.
لا يوجد فارق جوهري	0.145	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل وجودته.
لا يوجد فارق جوهري	0.058	تناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفه.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.017	الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.009	كامل محور الهيكل التنظيمي

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (9) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً بالنسبة لمضمون الفقرة الأولى وهذا يدل على عدم وجود قناعة كافية لدى موظفي وزارة الزراعة بتوافق الهيكل التنظيمي لوزارتهم أو انسجامه مع أهداف وطبيعة مهام الوزارة.
- كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً بالنسبة لمضمون الفقرة الثانية أيضاً وهذا يدل على عدم وجود قناعة كافية لدى موظفي وزارة الزراعة بكون الهيكل التنظيمي القائم في الوزارة يساعد فعلياً في انجاز الأعمال المطلوبة بالسرعة كافية أو بالجودة المتوقعة.
- كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً كذلك بالنسبة لمضمون الفقرة الثالثة وهذا يدل على عدم وجود قناعة كافية لدى موظفي وزارة الزراعة بأن تخصصات جميع العاملين في الوزارة تتناسب مع طبيعة وظائفهم والمهام المكلفين بأدائها.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الرابعة وهذا يدل على غموض الهيكل التنظيمي في وزارة الزراعة وقصوره عن تحديد العلاقة بشكل واضح ودقيق بين الرئيس والمرؤوس في العمل.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً أيضاً لمضمون الفقرة الخامسة وهذا يدل على ضعف مستوى الاتصال والتعاون بين الأجزاء المختلفة للهيكل التنظيمي في وزارة الزراعة.
- أخيراً وإذا أخذنا محور الهيكل التنظيمي بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان أقرب للرفض وهذا يدل على قصور الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة وحاجته الماسة للتعديلات.

2. **نظرة المنظمة للعنصر البشري:** يشمل هذا المحور خمس عبارات أيضاً (من العبارة السادسة حتى العبارة العاشرة) ولن تختلف منهجية عرض نتائج الاختبار بالنسبة لهذا المحور الفرعي عما ذكرناه في المحور السابق حيث سنقدم في الجدول رقم (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات هذا المحور الفرعي كما سنستعرض في الجدول رقم (11) نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهرية الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً، وأخيراً سنقدم في الجدول رقم (12) تلخيصاً لنتائج الاختبار.

الجدول (10): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور نظرة المنظمة للعنصر البشري.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تتظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام من موارد الوزارة	2.88	1.256
7	العاملين في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.	2.80	1.107
8	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة	2.76	1.222
9	تعامل الإدارة العاملين في الوزارة بشكل إنساني مناسب /وتراعي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية.	2.32	1.285
10	توجد فرص متاحة للعاملين في الوزارة لمواصلة تعلمهم أثناء الخدمة.	3.28	1.051
الإجمالي	كامل محور نظرة المنظمة للعنصر البشري	12.8	.8436

الجدول (11): نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهرية الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور نظرة المنظمة للعنصر البشري.

One-Sample Test						
رقم الفقرة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
6	-.676	49	.502	-.120	-.48	.24
7	-1.278	49	.207	-.200	-.51	.11
8	-1.389	49	.171	-.240	-.59	.11
9	-3.743	49	.000	-.680	-1.05	-.31
10	1.885	49	.065	.280	-.02	.58
نظرة المنظمة للعنصر البشري إجمالاً	-1.609	49	.114	-.19200	-.4318	.0478

الجدول (12): تفسير نتائج اختبار One-Sample t test بالنسبة لفقرات محور نظرة المنظمة للعنصر البشري.

مضمون العبارة	قيمة المعنوية	النتيجة
تتظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام من موارد الوزارة	0.502	لا يوجد فارق جوهري
العاملين في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.	0.207	لا يوجد فارق جوهري
تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة	0.171	لا يوجد فارق جوهري
تعامل الإدارة العاملين في الوزارة بشكل إنساني مناسب /وتراعي الاحتياجات الاجتماعية	0.000	يوجد فارق (المتوسط > 3)

		والنفسية.
لا يوجد فارق جوهري	0.065	توجد فرص متاحة للعاملين في الوزارة لمواصلة تعلمهم أثناء الخدمة.
لا يوجد فارق جوهري	0.114	كامل محور نظرة المنظمة للعنصر البشري

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (12) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً بالنسبة لمضمون الفقرة السادسة وهذا يدل على عدم وجود قناعة كافية لدى موظفي وزارة الزراعة بأن الإدارة تنظر باهتمام كبير إلى الموارد البشرية ضمن الوزارة أو تعتبرها مورداً مهماً من موارد الوزارة.
 - كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً بالنسبة لمضمون الفقرة السابعة أيضاً وهذا يدل على عدم وجود قناعة كافية لدى موظفي وزارة الزراعة بأن جميع الموظفين هم موضع ثقة المسؤولين في الوزارة.
 - كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً كذلك بالنسبة لمضمون الفقرة الثامنة وهذا يدل على عدم وجود قناعة حقيقية لدى موظفي وزارة الزراعة بأن المسؤولين في الوزارة يسعون لجذب المزيد من الكفاءات المؤهلة والمتخصصة لضمهم لفريق العمل في الوزارة.
 - كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة التاسعة وهذا يدل على شعور كامن لدى موظفي وزارة الزراعة بأن الإدارة لا تعامل جميع العاملين بصورة جيدة وقد لا تراعي احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية بشكل مناسب.
 - كان موقف المستقصى آرائهم حيادياً بالنسبة لمضمون الفقرة العاشرة وهذا يدل على عدم وجود قناعة لدى موظفي وزارة الزراعة بوجود فرص حقيقية للموظف لمواصلة التعلم بالتوازي مع الخدمة في الوزارة.
 - أخيراً وإذا أخذنا محور نظرة المنظمة للموارد البشرية بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان أقرب للحياد وهذا يدل على أن نظرة الإدارة في وزارة الزراعة للموارد البشرية العامل ضمن الوزارة نظرة تقتصر للكثير من الإيجابية الضرورية لنجاح أي منظمة.
3. اتخاذ القرارات: يشمل هذا المحور خمس عبارات أيضاً (من العبارة الحادية عشرة حتى العبارة الخامسة عشرة) ولن تختلف منهجية عرض نتائج الاختبار بالنسبة لهذا المحور الفرعي عما ذكرناه في المحورين السابقين أيضاً حيث سنقدم في الجدول رقم (13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات هذا المحور الفرعي كما سنستعرض في الجدول رقم (14) نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً، وأخيراً سنقدم في الجدول رقم (15) تلخيصاً لنتائج الاختبار.

الجدول (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور اتخاذ القرارات.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذها لمعرفة نتائجها وأثارها.	2.36	1.156
12	يتم تصميم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	2.44	.972
13	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بعملهم .	2.60	1.088
14	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	2.50	.995
15	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات بسرعة إلى المستويات الدنيا.	2.60	1.178
الإجمالي	كامل محور اتخاذ القرارات	2.50	.8063

الجدول (14): نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور اتخاذ القرارات.

One-Sample Test						
رقم الفقرة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
11	-3.914	49	.000	-.640	-.97	-.31
12	-4.073	49	.000	-.560	-.84	-.28
13	-2.600	49	.012	-.400	-.71	-.09
14	-3.554	49	.001	-.500	-.78	-.22
15	-2.401	49	.020	-.400	-.73	-.07
اتخاذ القرارات إجمالاً	-4.385	49	.000	-.50000	-.7292	-.2708

الجدول (15): تفسير نتائج اختبار One-Sample t test بالنسبة لفقرات محور اتخاذ القرارات.

مضمون العبارة	قيمة المعنوية	النتيجة
يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذها لمعرفة نتائجها وأثارها.	0.000	يوجد فارق (المتوسط > 3)
يتم تصميم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	0.000	يوجد فارق (المتوسط > 3)
يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بعملهم .	0.012	يوجد فارق (المتوسط > 3)
يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	0.001	يوجد فارق (المتوسط > 3)
يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات بسرعة إلى المستويات الدنيا.	0.020	يوجد فارق (المتوسط > 3)
كامل محور اتخاذ القرارات	0.000	يوجد فارق (المتوسط > 3)

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (15) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الحادية عشرة وهذا يدل على عدم قيام الإدارة أو الجهات المخولة باتخاذ القرارات بالتشاور مع الموظفين أو أصحاب الشأن بخصوص القرارات قبل اتخاذها.

- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً أيضاً لمضمون الفقرة الثانية عشرة وهذا يدل على عدم قيام الإدارة أو الجهات المخولة باتخاذ القرارات بتصميم البدائل أو تنويع الخيارات قبل اتخاذ القرارات.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الثالثة عشرة أيضاً وهذا يدل على عدم امتلاك العاملين للصلاحيات القانونية التي تتيح لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الرابعة عشرة أيضاً وهذا يدل على أن موظفي الوزارة يشعرون بأن اتخاذ القرارات يأتي متأخراً في الكثير من الأحيان.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الخامسة عشرة أيضاً وهذا يدل على أن موظفي الوزارة يشعرون بضعف نظام الاتصالات في الوزارة بحيث لا تصل المعلومات إلى الموظفين العاديين في الوقت المطلوب.
- أخيراً وإذا أخذنا محور اتخاذ القرارات بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان الرفض وهذا يدل على أن اتخاذ القرارات في وزارة الزراعة يشوبها الكثير من السلبيات ونقاط الضعف وهذا وفقاً لرؤية موظفي الوزارة الذين تم استقصاء آرائهم في هذه الدراسة.

4. **الحوافز:** يشمل هذا المحور ست عبارات (من العبارة السادسة عشرة حتى العبارة الواحدة والعشرين) وبنفس الطريقة سنعرض في الجدول رقم (16) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات هذا المحور الفرعي كما سنستعرض في الجدول رقم (17) نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً، وأخيراً سنقدم في الجدول رقم (18) تلخيصاً لنتائج الاختبار.

الجدول (16): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور الحوافز.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تتم عملية الترقية ومنح المكافآت والعلاوات على أساس الكفاءة والاستحقاق (التميز بالعمل والكفاءة بالأداء).	2.14	.969
17	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	2.62	1.193
18	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.	2.42	1.071
19	تتجه الإدارة نحو المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.	2.32	1.039
20	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي تتم اقتراحها للتطوير والأداء.	2.26	1.209
21	المكافآت المقدمة للعاملين تساعدهم على مواجهة غلاء المعيشة ورفع مستوى الإنتاجية.	2.28	1.278
الإجمالي	كامل محور الحوافز	2.34	.8390

الجدول (17): نتائج اختبار **One-Sample t test** لدراسة جوهرية الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور الحوافز.

One-Sample Test						
رقم الفقرة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
16	-6.275	49	.000	-.860	-1.14	-.58
17	-2.252	49	.029	-.380	-.72	-.04
18	-3.830	49	.000	-.580	-.88	-.28
19	-4.629	49	.000	-.680	-.98	-.38
20	-4.328	49	.000	-.740	-1.08	-.40
21	-3.982	49	.000	-.720	-1.08	-.36
الحوافز إجمالاً	-5.562	49	.000	-.66000	-.8985	-.4215

الجدول (18): تفسير نتائج اختبار **One-Sample t test** بالنسبة لفقرات محور الحوافز.

النتيجة	قيمة المعنوية	مضمون العبارة
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	تتم عملية الترقية ومنح المكافآت والعلاوات على أساس الكفاءة والاستحقاق (التميز بالعمل والكفاءة بالأداء).
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.029	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	تتجه الإدارة نحو المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها للتطوير والأداء.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	المكافآت المقدمة للعاملين تساعدهم على مواجهة غلاء المعيشة ورفع مستوى الإنتاجية.
يوجد فارق (المتوسط > 3)	0.000	كامل محور الحوافز

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (18) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة السادسة عشرة وهذا يدل على عدم قناعة موظفي وزارة الزراعة المستقصى آرائهم بأن عملية الترقية ومنح المكافآت والعلاوات تتم على أساس الكفاءة والاستحقاق.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً أيضاً لمضمون الفقرة السابعة عشرة وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الوزارة.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً أيضاً لمضمون الفقرة الثامنة عشرة وهذا يشير إلى أن تقييم أداء العاملين في الوزارة قد لا يستند على أسس موضوعية في الكثير من الأحيان.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً كذلك لمضمون الفقرة التاسعة عشرة وهذا يشير إلى أن الإدارة لا تفضل اللجوء لأسلوب التشجيع والمكافأة عند التعامل مع العاملين المقصرين بل على العكس قد تستخدم أسلوب التهديد والعقاب.

- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً كذلك لمضمون الفقرة العشرين وهذا يدل على عدم أن الأفكار والمقترحات الجديدة لتطوير وتحسين الأداء في الوزارة لا تقابل بالثناء أو المكافئة من قبل الإدارة.
 - كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً كذلك لمضمون الفقرة الواحدة والعشرين وهذا دليل على أن مستوى الحوافز والمكافآت في الوزارة لا يلبي الطموح ولا يساعد كثيراً في مواجهة غلاء المعيشة أو تحفيز العاملين في الوزارة على تحسين أدائهم.
 - أخيراً وعند النظر إلى محور الحوافز بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان الرفض وهذا يدل على أن نظام الحوافز المطبق في الوزارة - إن وجد - ضعيف ولا يحقق الأهداف المرجوة منه.
5. **التدريب:** يشمل هذا المحور خمس عبارات (من العبارة الثانية والعشرين حتى العبارة السادسة والعشرين) وبنفس الطريقة سنعرض في الجدول رقم (19) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات هذا المحور الفرعي كما سنستعرض في الجدول رقم (20) نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً، وأخيراً سنقدم في الجدول رقم (21) تلخيصاً لنتائج الاختبار.

الجدول (19): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور التدريب.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تتبع برامج التطوير والتدريب التي شاركت بها إيجابياً على مستوى أدائي لعملي وتلبي احتياجاتي التدريبية.	3.30	1.035
23	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية وتعمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهم لأعمالهم.	2.74	1.139
24	لا تخضع عملية تدريب العاملين في الوزارة إلى المراجعة والشخصنة.	2.54	1.216
25	تخضع البرامج التدريبية إلى عملية تقييم ومراجعة مستمرة.	2.70	1.249
26	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى جدوى استفادة المتدربين منها (مدى جدوى الدورات التدريبية).	2.96	1.293
الإجمالي	كامل محور التدريب	2.84	.9112

الجدول (20): نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور التدريب.

One-Sample Test						
رقم الفقرة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
22	2.049	49	.046	.300	.01	.59
23	-1.613	49	.113	-.260	-.58	.06
24	-2.676	49	.010	-.460	-.81	-.11
25	-1.698	49	.096	-.300	-.66	.06

33.	-.41	-.040	.828	49	-.219	26
1070.	-.4110	-.15200	.244	49	-1.180	التدريب إجمالاً

الجدول (21): تفسير نتائج اختبار One-Sample t test بالنسبة لفقرات محور التدريب.

مضمون العبارة	قيمة المعنوية	النتيجة
تتبع برامج التطوير والتدريب التي شاركت بها إيجابياً على مستوى أدائي لعملي وتلبي احتياجاتي التدريبية.	0.046	يوجد فارق (المتوسط < 3)
تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية وتعمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهم لأعمالهم.	0.113	لا يوجد فارق جوهري
لا تخضع عملية تدريب العاملين في الوزارة إلى المزاجية والشخصية.	0.010	يوجد فارق (المتوسط > 3)
تخضع البرامج التدريبية إلى عملية تقييم ومراجعة مستمرة.	0.096	لا يوجد فارق جوهري
يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى جدوى استفادة المتدربين منها (مدى جدوى الدورات التدريبية).	0.828	لا يوجد فارق جوهري
كامل محور التدريب	0.244	لا يوجد فارق جوهري

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (21) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثانية والعشرين وهذا يدل على قناعة موظفي وزارة الزراعة المستقصى آرائهم بأن برامج التدريب التي خضعوا لها كان لها انعكاسات إيجابية على أدائهم ولبت حاجاتهم في التطوير المهني وللارتقاء بمستوى العمل.
- كان موقف المستقصى آرائهم أقرب للحيداء تجاه ما ورد في الفقرة الثالثة والعشرين وفي هذا إشارة إلى عدم حرص الإدارة واهتمامها كثيراً في معرفة مواطن ضعف الموظفين والعمل على إصلاحها من خلال التدريب بغية تحسين مستوى الأداء.
- كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون الفقرة الرابعة والعشرين وفي هذا إشارة صريحة إلى أن اختيار الموظفين من أجل الالتحاق بالدورات التدريبية لا يتم على أسس موضوعية بل قد يخضع للمزاجية والاعتبارات الشخصية في الكثير من الأحيان.
- كان موقف المستقصى آرائهم أقرب للحيداء تجاه ما ورد في الفقرة الخامسة والعشرين وفي هذا إشارة إلى عدم حرص الإدارة واهتمامها بإعادة مراجعة برامج التدريب وتقييم فعاليتها بشكل مستمر.
- كان موقف المستقصى آرائهم أقرب للحيداء كذلك تجاه ما ورد في الفقرة السادسة والعشرين وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بتقييم أداء المتدربين بهدف التحقق من جدوى البرامج والدورات التدريبية.
- أخيراً وعند النظر إلى محور التدريب بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان أقرب للحيداء وهذا يدل على أن نظام التدريب المعمول به في وزارة الزراعة قد لا يتمتع بالفعالية وتشوبه الكثير من السلبيات ونقاط الضعف.

• المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يشمل هذا المحور تسع عشرة عبارة (من العبارة السابعة والعشرين حتى العبارة الخامسة والأربعين) وسنقدم في الجدول رقم (22) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات محور الأداء وعلى كامل المحور أيضاً في حين سنستعرض نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لكل عبارات المحور ولإجمالي المحور أيضاً في الجدول رقم (23)، وسيقدم الجدول رقم (24) تلخيصاً لنتائج الاختبار.

الجدول (22): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على فقرات محور الأداء.

رقم الفقرة	المضمون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	امتلك كل المهارات المرتبطة بوظيفتي.	3.40	1.088
28	استوعب وأطبق واجبات ومسؤوليات وظيفتي.	3.98	.742
29	أفهم كل اللوائح والقوانين المرتبطة بوظيفتي.	3.58	1.052
30	أنقل كل الإرشادات والتوجيهات.	3.92	.829
31	أقبل على العمل بحماس ومثابرة.	3.90	.886
32	يمكن الاعتماد علي بدون توجيه وإرشاد.	3.86	.756
33	لدي القدرة على المبادرة وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.	3.88	.918
34	أحافظ على الممتلكات العامة ومقتنيات الوزارة التي اعمل بها.	4.42	.702
35	احترم آداب السلوك وأخلاقيات العمل.	4.44	.577
36	ألتزم بساعات الدوام والانتظام في الحضور للعمل.	4.16	.681
37	أتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين.	4.14	.729
38	أقدم خدمات ممتازة للوزارة.	3.74	.986
39	الترم بالنظافة وحسن المظهر.	4.46	.646
40	لدي استعداد للعمل الإضافي عند الحاجة دون أن أشتط وجود مقابل.	3.52	1.216
41	أتمتع بالدقة واليقظة وسرعة الاستجابة.	3.98	.742
42	أحرص على التعاون مع الآخرين وأساعدهم على حل مشاكلهم.	4.14	.783
43	أنجز الأعمال في وقتها المحدد بدقة دون أي تأخير.	3.98	.892
44	أجيد التصرف في المواقف الصعبة والحرّة.	3.72	.809
45	أكون على استعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات.	4.12	.746
الإجمالي	كامل محور الأداء	3.96	.5306

الجدول (23): نتائج اختبار One-Sample t test لدراسة جوهريّة الفارق عن الدرجة الحيادية بالنسبة لفقرات محور الأداء.

One-Sample Test					
رقم الفقرة	Test Value = 3				
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
27	2.600	49	.012	.400	.09	.71
28	9.339	49	.000	.980	.77	1.19
29	3.900	49	.000	.580	.28	.88
30	7.847	49	.000	.920	.68	1.16
31	7.180	49	.000	.900	.65	1.15
32	8.042	49	.000	.860	.65	1.07
33	6.779	49	.000	.880	.62	1.14
34	14.294	49	.000	1.420	1.22	1.62
35	17.644	49	.000	1.440	1.28	1.60
36	12.046	49	.000	1.160	.97	1.35
37	11.062	49	.000	1.140	.93	1.35
38	5.308	49	.000	.740	.46	1.02
39	15.992	49	.000	1.460	1.28	1.64
40	3.023	49	.004	.520	.17	.87
41	9.339	49	.000	.980	.77	1.19
42	10.299	49	.000	1.140	.92	1.36
43	7.769	49	.000	.980	.73	1.23
44	6.292	49	.000	.720	.49	.95
45	10.614	49	.000	1.120	.91	1.33
الأداء إجمالاً	12.862	49	.000	.96526	.8145	1.1161

الجدول (24): تفسير نتائج اختبار One-Sample t test بالنسبة لفقرات محور الأداء.

النتيجة	قيمة المعنوية	مضمون العبارة
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.012	امتلك كل المهارات المرتبطة بوظيفتي.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	استوعب وأطبق واجبات ومسؤوليات وظيفتي.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أفهم كل اللوائح والقوانين المرتبطة بوظيفتي.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أقبل كل الإرشادات والتوجيهات.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أقبل على العمل بحماس ومثابرة.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	يمكن الاعتماد علي بدون توجيه وإرشاد.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	لدي القدرة على المبادرة وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أحافظ على الممتلكات العامة ومقتنيات الوزارة التي اعمل بها.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	احترم آداب السلوك وأخلاقيات العمل.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	ألتزم بساعات الدوام والانتظام في الحضور للعمل.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أقدم خدمات ممتازة للوزارة.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	الترم بالنظافة وحسن المظهر.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.004	لدي استعداد للعمل الإضافي عند الحاجة دون أن أشتط وجود مقابل.
يوجد فارق (المتوسط < 3)	0.000	أتمتع بالدقة واليقظة وسرعة الاستجابة.

احرص على التعاون مع الآخرين وأساعدهم على حل مشاكلهم.	0.000	يوجد فارق (المتوسط < 3)
أنجز الأعمال في وقتها المحدد بدقة دون أي تأخير.	0.000	يوجد فارق (المتوسط < 3)
أجيد التصرف في المواقف الصعبة والحرجة.	0.000	يوجد فارق (المتوسط < 3)
أكون على استعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات.	0.000	يوجد فارق (المتوسط < 3)
كامل محور الأداء	0.000	يوجد فارق (المتوسط < 3)

يمكن لنا من خلال ما يقدمه الجدول رقم (24) التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة السابعة والعشرين وهذا يدل على شعور موظفي وزارة الزراعة المستقضى آرائهم بأنهم يمتلكون كل المهارات التي تتسجم مع طبيعة وظائفهم.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثامنة والعشرين وهذا يدل على قناعة المستقضى آرائهم بأنفسهم وبأنهم يفهمون واجباتهم ومسؤولياتهم ويطبقونها بالشكل المطلوب.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة التاسعة والعشرين وهذا يدل على قناعة موظفي وزارة الزراعة المستقضى آرائهم بأنهم يفهمون جيداً كل القوانين واللوائح المرتبطة بوظائفهم.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثلاثين وهذا يدل على تقبل الموظفين الإرشادات والتوجيهات المقدمة لهم برحابة صدر.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الواحدة والثلاثين وهذا يدل على حماسة الموظفين ومثابرتهم في أعمالهم.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثانية والثلاثين وهذا يشير إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وشعورهم بأنه من الممكن الاعتماد عليهم في أداء المطلوب منهم دون توجيه أو إرشاد.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثالثة والثلاثين وهذا يشير إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وبقدرتهم على المبادرة وتقديم المقترحات المفيدة لتطوير العمل.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الرابعة والثلاثين وهذا يشير إلى التزام الموظفين بالمحافظة على الممتلكات العامة ومقتنيات الوزارة حيث يعملون.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الخامسة والثلاثين وهذا يشير إلى احترام الموظفين لآداب السلوك وأخلاقيات العمل.
- كان موقف المستقضى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة السادسة والثلاثين وهذا يشير إلى احترام الموظفين للدوام والنقيد بساعات العمل.

- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة السابعة والثلاثين وهذا يشير إلى تمتع الموظفين المستقصى آرائهم بعلاقات جيدة مع الآخرين.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثامنة والثلاثين وهذا يشير إلى التزام الموظفين المستقصى آرائهم بتقديم خدمات ممتازة لمصلحة الوزارة.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة التاسعة والثلاثين وهذا يشير إلى التزام الموظفين المستقصى آرائهم بالنظافة وحسن المظهر.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الأربعين وهذا يشير إلى الروح العالية التي يمتلكها الموظفون وإمكانية تطوعهم للقيام بعمل إضافي لمصلحة الوزارة دون اشتراط مقابل على ذلك.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الواحدة والأربعين وهذا يشير إلى تمتع الموظفين المستقصى آرائهم بالدقة واليقظة وسرعة البديهة.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثانية والأربعين وهذا يشير إلى حرص الموظفين المستقصى بالتعاون مع أقرانهم ومساعدتهم على حل المشاكل التي قد يعانون منها.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الثالثة والأربعين وهذا يشير إلى حرص الموظفين المستقصى آرائهم على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الرابعة والأربعين وهذا يشير إلى إجادة الموظفين المستقصى آرائهم للتصرف في الواقع الصعبة والحرجة.
- كان موقف المستقصى آرائهم موافقاً على مضمون الفقرة الخامسة والأربعين وهذا يشير إلى استعداد الموظفين المستقصى آرائهم للتطور والتكيف مع المتغيرات.
- أخيراً وعند النظر إلى محور الأداء بشكل مجمل يمكن القول بأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مضمونه كان يتجه للموافقة عليه وهذا يدل على ثقة الموظفين بأدائهم وبحسن التزامهم في العمل وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة.

- اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأساسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية خمس فرضيات فرعية وهي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظرة المنظمة للعنصر البشري على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
- سيتم اختبار كل فرضية فرعية على حدا من خلال تطبيق تحليل الانحدار البسيط والذي سידرس تأثير كل عنصر من العناصر الخمسة للمناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية في وزارة الزراعة السورية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

سيتم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يتضمن محور الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل ومحور الأداء كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج التحليل:

الجدول (25): ويبين قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.057a	.003	-.017	.53528
a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي				

يبين الجدول رقم (25) بأن قيمة معامل الانحدار البسيط (0.057) ومن المعلوم بأن قيمة معامل الانحدار البسيط تمثل ذات القيمة لمعامل الارتباط Pearson بين المتغيرين المدروسين (بالقيمة المطلقة) وبالتالي يمكن أن نلاحظ مباشرة بأن العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين ضعيفة جداً (باعتبار أن قيمة معامل الانحدار أو لنقل معامل الارتباط قريبة جداً من الصفر).

إن رؤية قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.003 تؤكد على ضعف العلاقة، ويمكن تفسير قيمة معامل التحديد بحقيقة أن خصائص الهيكل التنظيمي تفسر 0.3% فقط من التغيرات في مستوى الأداء في حين أن 99.7% من التغيرات في الأداء تعزى لعوامل أخرى مختلفة عن خصائص الهيكل التنظيمي.

وبالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج الجدول رقم (26) ضعف العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء العاملين، حيث تم اختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخاص بهذه العلاقة وقد بلغت قيمة المعنوية (0.693) وهي أكبر من (0.05) ولذلك يمكن أن نستنتج بأن النموذج عديم الأهمية الإحصائية ويمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى غير محققة.

إذاً: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية"

الجدول (26): ويبين معنوية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء.

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.045	1	.045	.157	.693a
	Residual	13.753	48	.287		
	Total	13.798	49			
a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي						
b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						

ويبين الجدول رقم (27) ثوابت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، ولكن لا يقدم هذا الجدول أي جديد باعتبار أن الجدولين السابقين قد أثبتا ضعف العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي والأداء. على أية حال، يجب إيراد هذا الجدول كجزء من نتائج تحليل الانحدار بغض النظر عن قوة أو ضعف العلاقة، وهو يساعد في صياغة معادلة الانحدار لتأثير خصائص الهيكل التنظيمي في أداء العاملين ولكن لن نذكرها باعتبار أن التأثير عديم الأهمية الإحصائية كما وجدنا.

الجدول (27): ويبين المعاملات أو الثوابت الخاصة بعلاقة الانحدار بين الهيكل التنظيمي والأداء.

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.051	.230		17.627	.000
	الهيكل التنظيمي	-.033	.082	-.057	-.397	.693
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظرة المنظمة للعنصر البشري على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

سيتم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يتضمن محور نظرة المنظمة للعنصر البشري كمتغير مستقل ومحور الأداء كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج التحليل:

الجدول (28): ويبين قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد للعلاقة بين نظرة المنظمة للعنصر البشري وأداء العاملين.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.208a	.043	.024	.52439
a. Predictors: (Constant), نظرة المنظمة للعنصر البشري				

يوضح الجدول رقم (28) قيمة معامل الانحدار البسيط والتي بلغت (0.208) وهذا يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين نظرة المنظمة للعنصر البشري وأداء العاملين ضعيفة (باعتبار أن قيمة معامل الانحدار أقل من 0.3).

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.043 نستنتج ضعف العلاقة بين المتغيرين المدروسين، ويمكن القول بأن نظرة المنظمة للعنصر البشري تفسر 4.3% فقط من التغيرات في مستوى الأداء في حين أن 95.7% من التغيرات في الأداء تعزى لعوامل أخرى مختلفة عن نظرة المنظمة للعنصر البشري.

وبالإضافة إلى ما سبق، تدعم نتائج الجدول رقم (29) ضعف العلاقة بين نظرة المنظمة للعنصر البشري وأداء العاملين، حيث تم اختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخاص بهذه العلاقة وقد بلغت قيمة المعنوية (0.146) وهي أكبر من (0.05) ولذلك يمكن أن نستنتج بأن النموذج عديم الأهمية الإحصائية ويمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية غير محققة.

إذاً: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظرة المنظمة للعنصر البشري على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية" الجدول (29): ويبين معنوية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين نظرة المنظمة للعنصر البشري والأداء.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	.599	1	.599	2.179	.146a
	Residual	13.199	48	.275		
	Total	13.798	49			
Predictors: (Constant), النظرة المنظمة للعنصر البشري						
Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						

وبين الجدول رقم (30) ثوابت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، ولكن لا جديد أيضاً باعتبار أن الجدولين السابقين قد أثبتا ضعف العلاقة بين نظرة المنظمة للعنصر البشري والأداء وسيتم إيراده كجزء من نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الجدول (30): ويبين المعاملات الخاصة بعلاقة الانحدار بين نظرة المنظمة للعنصر البشري والأداء.

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	3.597	.260		13.828	.000
	نظرة المنظمة للعنصر البشري	.131	.089	.208	1.476	.146
أداء الموارد البشرية. Dependent Variable:						

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

سنكرر إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي سيتضمن هذه المرة محور اتخاذ القرارات كمتغير مستقل ومحور الأداء كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج التحليل:

الجدول (31): ويبين قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد للعلاقة بين نظرة المنظمة للعنصر البشري وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	.138a	.019	-.001	.53104
a. Predictors: (Constant), خصائص عملية اتخاذ القرارات				

يوضح الجدول رقم (31) قيمة معامل الانحدار البسيط والتي بلغت (0.138) وهذا يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين خصائص عملية اتخاذ القرارات وأداء العاملين ضعيفة (باعتبار أن قيمة معامل الانحدار تقل عن 0.3).

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.019 يتأكد ضعف العلاقة أيضاً بين المتغيرين المدروسين، ويمكن القول بأن خصائص عملية اتخاذ القرارات تفسر 1.9% فقط من التغيرات في مستوى الأداء في حين أن 98.1% من التغيرات في الأداء تعزى لعوامل أخرى مختلفة عن عملية اتخاذ القرارات.

وبالإضافة إلى ما سبق، تدعم نتائج الجدول رقم (32) ضعف العلاقة بين خصائص عملية اتخاذ القرارات وأداء العاملين، حيث تم اختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخاص بهذه العلاقة وقد بلغت قيمة المعنوية (0.340) وهي أكبر من (0.05) ولذلك يمكن أن نستنتج بأن النموذج عديم الأهمية الإحصائية ويمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة غير محققة أيضاً.

إذاً: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية" الجدول (32): ويبين معنوية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين خصائص عملية اتخاذ القرارات والأداء.

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	.262	1	.262	.929
	Residual	13.536	48	.282	
	Total	13.798	49		
a. Predictors: (Constant), خصائص عملية اتخاذ القرارات					
b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية					

ويبين الجدول رقم (33) ثوابت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، ولكنه لا يقدم أي جديد كذلك باعتبار أن الفرضية غير محققة أساساً.

الجدول (33): ويبين المعاملات الخاصة بعلاقة الانحدار بين خصائص عملية اتخاذ القرارات والأداء.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
3	(Constant)	3.739	.247		.000
	خصائص عملية اتخاذ القرارات	.091	.094	.138	.340
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية					

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية. سنكرر إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي سيتضمن في هذه الفرضية محور الحوافز كمتغير مستقل ومحور الأداء كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج التحليل:

الجدول (34): ويبين قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد للعلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	.150a	.023	.002	.53005
a. Predictors: (Constant), الحوافز				

يوضح الجدول رقم (34) قيمة معامل الانحدار البسيط والتي بلغت (0.150) وهذا يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين الحوافز وأداء العاملين ضعيفة (باعتبار أن قيمة معامل الانحدار تقل عن 0.3). وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.023 يتأكد ضعف العلاقة أيضاً بين المتغيرين المدروسين، ويمكن القول بأن الحوافز تفسر 2.3% فقط من التغيرات في مستوى الأداء في حين أن 97.7% من التغيرات في الأداء تعزى لعوامل أخرى مختلفة عن موضوع الحوافز.

وبالإضافة إلى ما سبق، تدعم نتائج الجدول رقم (35) ضعف العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، حيث تم اختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخاص بهذه العلاقة وقد بلغت قيمة المعنوية (0.297) وهي أكبر من (0.05) ولذلك يمكن أن نستنتج بأن النموذج عديم الأهمية الإحصائية ويمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة غير محققة أيضاً.

إذاً: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية"

الجدول (35): ويبين معنوية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين الحوافز والأداء.

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	.313	1	.313	1.112
	Residual	13.486	48	.281	
	Total	13.798	49		
a. Predictors: (Constant), الحوافز					
b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية					

ويبين الجدول رقم (36) ثوابت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، ولكنه لا يقدم أي جديد كذلك باعتبار أن الفرضية الفرعية الرابعة غير محققة بالأساس.

الجدول (36): ويبين المعاملات الخاصة بعلاقة الانحدار بين الحوافز والأداء.

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Std. Error	Beta	

4	(Constant)	3.743	.224		16.702	.000
	الحرافز	.095	.090	.150	1.055	.297
Dependent Variable: الأداء الموارد البشرية						

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية. سنكرر إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي سيتضمن في هذه الفرضية محور عملية التدريب كمتغير مستقل ومحور الأداء كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج التحليل:

الجدول (37): ويبين قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد للعلاقة بين عملية التدريب وأداء العاملين.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
5	.279a	.078	.059	.51480
Predictors: (Constant), التدريب				

يوضح الجدول رقم (37) قيمة معامل الانحدار البسيط والتي بلغت (0.279) وهذا يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين عملية التدريب وأداء العاملين ضعيفة نسبياً (باعتبار أن قيمة معامل الانحدار تقل عن 0.3). وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.078 يمكن الاستنتاج بأن عملية التدريب تفسر 7.8% فقط من التغيرات في مستوى الأداء في حين أن 92.2% من التغيرات في الأداء تعزى لعوامل أخرى مختلفة عن عملية التدريب. على أية حال فإن الجدول رقم (38) يبين وجود علاقة جوهريّة بين المتغيرين المدروسين عند مستوى دلالة 0.05%، فقد بلغت قيمة معنوية معامل الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين عملية التدريب والأداء (0.049) وهي أصغر من (0.05) ولذلك يمكن أن نستنتج بأن النموذج يمتلك أهمية إحصائية ويمكن القول بالتالي بأن الفرضية الفرعية الخامسة محققة.

إذاً: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية"

الجدول (38): ويبين معنوية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالعلاقة بين التدريب والأداء.

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	1.077	1	1.077	4.065	.049a
	Residual	12.721	48	.265		
	Total	13.798	49			
Predictors: (Constant), التدريب						
Dependent Variable: الأداء الموارد البشرية						

ويبين الجدول رقم (39) ثوابت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، وبما أن الفرضية الفرعية الخامسة محققة يمكن صياغة معادلة الانحدار للعلاقة بين عملية التدريب وأداء العاملين في وزارة الزراعة السورية كما يلي:

درجة الإجابة على محور أداء العاملين

$$= 3.502 + (0.163 \times \text{درجة الإجابة على محور عملية التدريب})$$

الجدول (39): ويبين المعاملات الخاصة بعلاقة الانحدار بين التدريب والأداء.

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
5	(Constant)	3.502	.241		14.523	.000
	التدريب	.163	.081	.279	2.016	.049
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						

إذاً يمكن القول بأن كل تغير قدره درجة واحدة في الإجابة على محور التدريب ستؤدي إلى تغير موافق بالاتجاه قدره 0.163 درجة في الإجابة على محور أداء العاملين. إذاً فهناك تأثير طردي وجوهري لعملية التدريب في أداء الموارد البشرية في وزارة الزراعة السورية.

إذاً فالفرضية الفرعية الوحيدة المحققة هي الخامسة أما الفرضيات الفرعية الأربعة الأخرى فهي غير محققة وبالتالي يمكن الاستنتاج بوجود تأثير مهم وذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة ويتجلى هذا التأثير بشكل خاص من خلال عملية التدريب.

• فرضية الفوارق الجوهرية بحسب العوامل الديموغرافية:

➤ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

سنقوم من أجل اختبار هذه الفرضية بتطبيق اختبارين الأول اختبار t للعينات المستقلة والذي يستخدم لمقارنة متوسط متغير كمي بين فئتين أو مجموعتين مستقلتين (مثلاً بين الذكور والإناث) كما سنطبق اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA في حالة مقارنة متوسط المتغير المدروس بين 3 مجموعات أو أكثر.

يمكن أن نقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وهي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي.
- اختبار الفرضية الفرعية 1 " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس".

سنقوم هنا بتطبيق اختبار Independent t test باعتبار أننا نقارن متوسط عدد من المتغيرات بين مجموعتين مستقلتين فقط هما الذكور والإناث وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار.

حيث يبين الجدول رقم (40) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك بحسب الجنس، ويمكن ملاحظة أن متوسطات الإجابة على مختلف المحاور الخمسة مقاربة إلى حد ما بين الذكور والإناث.

الجدول (40): ويبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للجنس.

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	ذكر	25	2.4240	.98712
	أنثى	25	2.8560	.83371
نظرة المنظمة للعنصر البشري	ذكر	25	2.7200	.84853
	أنثى	25	2.8960	.84680
اتخاذ القرارات	ذكر	25	2.4400	.72572
	أنثى	25	2.5600	.89069
الحوافز	ذكر	25	2.2000	.89106
	أنثى	25	2.4800	.77627
التدريب	ذكر	25	2.8560	.98914
	أنثى	25	2.8400	.84656

وبين الجدول رقم (41) نتائج اختبار Independent t test ونلاحظ أن قيم المعنوية للمقارنات بين الجنسين بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة قد فاقت 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين الجنسين في مختلف هذه المحاور.

الجدول (41): ويبين نتيجة اختبار t للعينات المستقلة لمقارنة متوسط إجابة المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للجنس.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الهيكل التنظيمي	Equal variances assumed	.015	.903	-1.672	48	.101	-.43200	.25842	-.95158	.08758
	Equal variances not assumed			-1.672	46.693	.101	-.43200	.25842	-.95196	.08796
نظرة المنظمة للعنصر البشري	Equal variances assumed	.005	.947	-.734	48	.466	-.17600	.23976	-.65806	.30606
	Equal variances not assumed			-.734	48.000	.466	-.17600	.23976	-.65806	.30606
اتخاذ القرارات	Equal variances assumed	1.868	.178	-.522	48	.604	-.12000	.22978	-.58201	.34201
	Equal variances not assumed			-.522	46.118	.604	-.12000	.22978	-.58250	.34250
الحوافز	Equal variances assumed	.219	.642	-1.185	48	.242	-.28000	.23635	-.75522	.19522

	Equal variances not assumed			-1.185	47.115	.242	-.28000	.23635	-.75545	.19545
التدريب	Equal variances assumed	1.264	.266	.061	48	.951	.01600	.26039	-.50755	.53955
	Equal variances not assumed			.061	46.882	.951	.01600	.26039	-.50787	.53987

○ النتيجة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس".

➤ اختبار الفرضية الفرعية 2 " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر".

نظراً لقلّة عدد الأفراد المنتمين للمجموعتين العمريتين (بين 40 و 50 سنة) و (50 سنة فأكثر) قمنا بدمجهما ضمن مجموعة عمرية واحدة (40 سنة فأكثر)، وبالتالي أصبح لدينا 3 مجموعات عمرية تتم المقارنة بينها، وقد طبق اختبار التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) لهذا الغرض وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار.

يبين الجدول رقم (42) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك بحسب الفئة العمرية، ويمكن ملاحظة أن متوسطات الإجابة على مختلف المحاور الخمسة متقاربة أيضا بين مختلف الفئات العمرية المدروسة.

الجدول (42): ويبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للعمر.

		N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	12	2.9333	.85422
	30 - 40 سنة	22	2.3091	.75272
	40 سنة فأكثر	16	2.8750	1.10000
نظرة المنظمة للعنصر البشري	أقل من 30 سنة	12	3.0167	.54910
	30 - 40 سنة	22	2.5727	.74654
	40 سنة فأكثر	16	2.9750	1.08536
اتخاذ القرارات	أقل من 30 سنة	12	2.4167	.61175
	30 - 40 سنة	22	2.3909	.79637
	40 سنة فأكثر	16	2.7125	.94366
الحوافز	أقل من 30 سنة	12	2.5694	.71935
	30 - 40 سنة	22	2.0833	.68381
	40 سنة فأكثر	16	2.5208	1.04505
التدريب	أقل من 30 سنة	12	2.6500	.75378
	30 - 40 سنة	22	2.8455	.83935
	40 سنة فأكثر	16	3.0000	1.11952

ويبين الجدول رقم (43) نتيجة اختبار تجانس التباين بين المجموعات المقارنة والذي يعد شروط تطبيق اختبار أنوفا ونلاحظ أن قيم المعنوية لاختبار ليفن بالنسبة لجميع المحاور تفوق 0.05، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف جوهري

في التجانس بين المجموعات المقارنة ولذلك يمكن أن القول أن شرط تجانس التباين محقق ويمكن تطبيق الاختبار المذكور.

الجدول (43): ويبين نتيجة اختبار تجانس التباين بين المجموعات العمرية المقارنة في الإجابة على مختلف محاور المناخ التنظيمي.

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الهيكل التنظيمي	2.882	2	47	.066
نظرة المنظمة للعنصر البشري	8913.	2	47	51.0
اتخاذ القرارات	.469	2	47	.628
الحوافز	.432	2	47	.651
التدريب	1.447	2	47	.246

ويبين الجدول رقم (44) نتائج اختبار ANOVA ونلاحظ أن قيم المعنوية للمقارنات بين الفئات العمرية المختلفة قد فاقت 0.05 بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة للمناخ التنظيمي وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين مختلف هذه المحاور باختلاف العمر.

الجدول (44): ويبين نتيجة اختبار ANOVA لاختبار جوهرية الفروق في متوسط إجابة المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للعمر.

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الهيكل التنظيمي	Between Groups	4.325	2	2.163	2.670	.080
	Within Groups	38.075	47	.810		
	Total	42.400	49			
نظرة المنظمة للعنصر البشري	Between Groups	2.186	2	1.093	1.572	.218
	Within Groups	32.690	47	.696		
	Total	34.877	49			
اتخاذ القرارات	Between Groups	1.068	2	.534	.815	.449
	Within Groups	30.792	47	.655		
	Total	31.860	49			
الحوافز	Between Groups	2.604	2	1.302	1.919	.158
	Within Groups	31.894	47	.679		
	Total	34.498	49			
التدريب	Between Groups	.840	2	.420	.496	.612
	Within Groups	39.845	47	.848		
	Total	40.685	49			

○ النتيجة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر".

➤ اختبار الفرضية الفرعية 3 "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".

نظراً لقلّة عدد الأفراد المنتمين لفئة من قلّ تحصيلهم العلمي عن الشهادة الثانوية حيث شملت فردين فقط فقد قمنا بدمجها ضمن فئة واحدة مع فئة من كان مؤهلهم العلمي يتمثل بالشهادة الثانوية وأطلقنا على هذه المجموعة الجديدة تسمية (ثانوية أو أقل)، وبالتالي أصبح لدينا 3 مجموعات مختلفة المستوى التعليمي تتم المقارنة بينها، وقد طبق اختبار التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) لهذا الغرض وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار.

حيث يعرض الجدول رقم (45) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك بحسب المؤهل التعليمي، ويمكن ملاحظة أن متوسطات الإجابة على مختلف المحاور الخمسة متقاربة أيضاً بين مختلف الفئات التعليمية المدروسة.

الجدول (45): ويبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي.

		N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	ثانوية أو أقل	14	2.6857	.81037
	إجازة جامعية	27	2.6889	1.09732
	دراسات عليا	9	2.4222	.50442
نظرة المنظمة للعنصر البشري	ثانوية أو أقل	14	2.7571	.86355
	إجازة جامعية	27	2.9259	.90833
	دراسات عليا	9	2.5333	.57446
اتخاذ القرارات	ثانوية أو أقل	14	2.5143	.97259
	إجازة جامعية	27	2.4963	.84739
	دراسات عليا	9	2.4889	.33333
الحوافز	ثانوية أو أقل	14	2.4762	.64668
	إجازة جامعية	27	2.2346	.99600
	دراسات عليا	9	2.4444	.57130
التدريب	ثانوية أو أقل	14	2.7143	.86545
	إجازة جامعية	27	2.8370	1.02287
	دراسات عليا	9	3.0889	.60919

ويبين الجدول رقم (46) نتيجة اختبار تجانس التباين بين المجموعات المقارنة بحسب المؤهل العلمي ونلاحظ كذلك أن قيم المعنوية لاختبار ليفن بالنسبة لجميع المحاور تفوق 0.05، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف جوهري في التجانس بين المجموعات المقارنة ولذلك يمكن أن القول أن شرط تجانس التباين محقق ويمكن تطبيق اختبار أنوفا.

الجدول (46): ويبين نتيجة اختبار تجانس التباين بين مجموعات المؤهل العلمي الثلاثة المقارنة في الإجابة على مختلف محاور المناخ التنظيمي.

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الهيكل التنظيمي	.1223	2	47	.053.
نظرة المنظمة للعنصر البشري	.994	2	47	.378
اتخاذ القرارات	.5982	2	47	85.0

الحوافز	1.111	2	47	.338
التدريب	1.398	2	47	.257

وبين الجدول رقم (47) نتائج اختبار ANOVA ونلاحظ أن قيم المعنوية للمقارنات بين الفئات التعليمية المختلفة قد فاقت 0.05 بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة للمناخ التنظيمي وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية بين مختلف هذه المحاور باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (47): ويبين نتيجة اختبار ANOVA لاختبار جوهرية الفروق في متوسط إجابة المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي.

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الهيكل التنظيمي	Between Groups	.521	2	.260	.292	.748
	Within Groups	41.879	47	.891		
	Total	42.400	49			
نظرة المنظمة للعنصر البشري	Between Groups	1.091	2	.545	.759	.474
	Within Groups	33.786	47	.719		
	Total	34.877	49			
اتخاذ القرارات	Between Groups	.004	2	.002	.003	.997
	Within Groups	31.856	47	.678		
	Total	31.860	49			
الحوافز	Between Groups	.658	2	.329	.457	.636
	Within Groups	33.840	47	.720		
	Total	34.498	49			
التدريب	Between Groups	.776	2	.388	.457	.636
	Within Groups	39.909	47	.849		
	Total	40.685	49			

○ **النتيجة:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".

➤ اختبار الفرضية الفرعية 4 " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة".

من أجل اختبار هذه الفرضية الفرعية ونظراً لصغر حجم بعض المجموعات المقارنة بحسب عدد سنوات الخبرة رأينا دمج المجموعتين الأولى (أقل من 5 سنوات) والثانية (5 - 10 سنوات) ضمن مجموعة واحدة جديدة أطلقنا عليها تسمية (أصحاب الخبرة دون 10 سنوات) وبالمثل فقد دمجنا المجموعتين الثالثة (10 - 15 سنة) والرابعة (15 سنة فأكثر) ضمن مجموعة واحدة أطلقنا عليها تسمية (أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر). النتيجة أنه أصبح لدينا مجموعتين بدلاً من أربعة ولذلك سيتم تطبيق اختبار t للعينات المستقلة وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار.

حيث يبين الجدول رقم (48) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك بحسب عدد سنوات الخبرة، ويمكن ملاحظة أن متوسطات الإجابة على مختلف المحاور الخمسة مقارنة ما بين المجموعتين المقارنتين.

الجدول (48): ويبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

	سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	أقل من 10 سنوات	21	2.6095	.84729
	10 سنوات فأكثر	29	2.6621	1.00015
نظرة المنظمة للعنصر البشري	أقل من 10 سنوات	21	2.9524	.61288
	10 سنوات فأكثر	29	2.7034	.97486
اتخاذ القرارات	أقل من 10 سنوات	21	2.5429	.62014
	10 سنوات فأكثر	29	2.4690	.92779
الحوافز	أقل من 10 سنوات	21	2.3730	.70692
	10 سنوات فأكثر	29	2.3161	.93472
التدريب	أقل من 10 سنوات	21	2.8762	.78861
	10 سنوات فأكثر	29	2.8276	1.00388

ويبين الجدول رقم (49) نتائج اختبار Independent t test ونلاحظ أن قيم المعنوية للمقارنات بين مجموعتي الخبرة قد فاقت 0.05 بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة للمناخ التنظيمي وهذا يدل على عدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية في مختلف هذه المحاور باختلاف عدد سنوات الخبرة.

الجدول (49): ويبين نتيجة اختبار t للعينات المستقلة لمقارنة متوسط إجابة المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الهيكل التنظيمي	Equal variances assumed	.860	.359	-.195	48	.846	-.05255	.26919	-.59380	.48871
	Equal variances not assumed			-.201	46.735	.842	-.05255	.26207	-.57983	.47474
نظرة المنظمة للعنصر البشري	Equal variances assumed	3.087	.085	1.030	48	.308	.24893	.24159	-.23681	.73468
	Equal variances not assumed			1.106	47.215	.274	.24893	.22507	-.20380	.70166
اتخاذ القرارات	Equal variances assumed	1.599	.212	.317	48	.753	.07389	.23320	-.39498	.54277
	Equal variances not assumed			.337	47.758	.737	.07389	.21908	-.36665	.51444
الحوافز	Equal variances assumed	.521	.474	.234	48	.816	.05692	.24277	-.43121	.54505

	Equal variances not assumed			.245	47.880	.807	.05692	.23222	-.41001	.52386
	Equal variances assumed	.626	.433	.184	48	.855	.04860	.26370	-.48161	.57882
التدريب	Equal variances not assumed			.192	47.630	.849	.04860	.25370	-.46160	.55881

○ النتيجة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى لسنوات

الخبرة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية 5 " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديمهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي".

من أجل اختبار هذه الفرضية الفرعية ونظراً لمجموعتين مقارنتين فقط تم تطبيق اختبار t للعينات المستقلة وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار.

حيث يبين الجدول رقم (50) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك بحسب المسمى الوظيفي.

الجدول (50): ويبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي.

	المسمى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	مدير	8	3.0000	1.37737
	موظف	42	2.5714	.82471
نظرة المنظمة للعنصر البشري	مدير	8	3.3750	1.10292
	موظف	42	2.7000	.75385
اتخاذ القرارات	مدير	8	2.9000	1.23288
	موظف	42	2.4238	.69311
الحوافز	مدير	8	2.7500	1.42539
	موظف	42	2.2619	.67489
التدريب	مدير	8	2.9500	1.29945
	موظف	42	2.8286	.83762

ويبين الجدول رقم (51) نتائج اختبار Independent t test ونلاحظ أن قيم المعنوية للمقارنات بين المجموعتين (الموظفين - المدراء) قد فاقت 0.05 بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة للمناخ التنظيمي باستثناء محور نظرة المنظمة للعنصر البشري حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0.05. وبالرجوع إل الجدول رقم (50) نجد بأن المتوسط الحسابي للإجابة على محور نظرة المنظمة للعنصر البشري كان أكبر بشكل واضح لدى المدراء بالمقارنة مع الموظفين. الجدول (51): ويبين نتيجة اختبار t للعينات المستقلة لمقارنة متوسط إجابة المستقصى آرائهم على محاور المناخ التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي.

Independent Samples Test		
	Levene's Test for Equality of	t-test for Equality of Means

		Variances								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الهيكل التنظيمي	Equal variances assumed	6.486	.014	1.200	48	.236	.42857	.35724	-.28971	1.14685
	Equal variances not assumed			.851	7.982	.419	.42857	.50333	-.73255	1.58969
نظرة المنظمة للعنصر البشري	Equal variances assumed	2.215	.143	2.149	48	.037	.67500	.31406	.04354	1.30646
	Equal variances not assumed			1.659	8.290	.134	.67500	.40692	-.25768	1.60768
اتخاذ القرارات	Equal variances assumed	5.050	.029	1.553	48	.127	.47619	.30667	-.14042	1.09280
	Equal variances not assumed			1.061	7.863	.320	.47619	.44882	-.56193	1.51431
الحوافز	Equal variances assumed	8.569	.005	1.528	48	.133	.48810	.31935	-.15401	1.13020
	Equal variances not assumed			.948	7.608	.372	.48810	.51460	-.70930	1.68549
التدريب	Equal variances assumed	2.201	.144	.342	48	.734	.12143	.35472	-.59178	.83463
	Equal variances not assumed			.254	8.143	.805	.12143	.47726	-.97577	1.21863
	Equal variances not assumed			.192	47.630	.849	.04860	.25370	-.46160	.55881

○ النتيجة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقبلهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، وتتحصر هذه الفروق تحديداً في محور نظرة المنظمة للعنصر البشري حيث كان متوسط الإجابة على هذا المحور أكبر بشكل جوهري لدى فئة المدراء بالمقارنة مع فئة الموظفين، أما بالنسبة للمحاور الأربعة الأخرى للمناخ التنظيمي فلم يكن هنالك أية فروق جوهريّة تعزى للمسمى الوظيفي".

ويخلص الجدول رقم (52) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (52): تلخيص لنتائج اختبار جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

النتيجة	الفرضيات الفرعية	النتيجة	الفرضية الرئيسية
غير محققة	يوجد تأثير جوهري لخصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية	محققة	الأولى (يوجد تأثير جوهري لخصائص المناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية)
غير محققة	يوجد تأثير جوهري لنظرة المنظمة تجاه العنصر البشري على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية		
غير محققة	يوجد تأثير جوهري لخصائص عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية		
غير محققة	يوجد تأثير جوهري للحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية		
محققة	يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية		

غير محققة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس	محققة	الثانية (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية)
غير محققة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر		
غير محققة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل التعليمي		
غير محققة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة		
محققة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي		
(الفارق جوهري فقط بالنسبة لمحور نظرة المنظمة تجاه العنصر البشري)			

النتائج والتوصيات

❖ النتائج:

- (1) لا يوجد تأثير جوهري لخصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن أداء الموارد البشرية في تلك المنظمة لا يختلف باختلاف الهياكل التنظيمية فيها.
- (2) لا يوجد تأثير جوهري لنظرة المنظمة تجاه العنصر البشري على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن نظرة وزارة الزراعة إلى موظفيها لا تؤثر على أدائهم على الإطلاق.
- (3) لا يوجد تأثير جوهري لخصائص عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرار وخصائصها في وزارة الزراعة لا تؤثر في أداء العاملين على الإطلاق.
- (4) لا يوجد تأثير جوهري للحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن الحوافز لا تنعكس على أداء العاملين على الإطلاق.
- (5) يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن عملية تدريب العاملين تؤدي في واقع الأمر إلى تحسن فعلي وواضح في مستوى أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
- (6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس.
- (7) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر، للمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- (8) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي. باستثناء محور نظرة المنظمة تجاه العنصر البشري حيث كانت دالة إحصائياً.

❖ التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة السابقة، ونظراً لكون جميع المتغيرات المستقلة لا تؤثر بشكل جوهري بأداء العاملين باستثناء التدريب، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1) ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه بحيث يكون تقييم الموظفين لهذا المناخ إيجابياً.
- 2) ربط المناخ التنظيمي بأداء العاملين في وزارة الزراعة السورية قدر الإمكان، بحيث يتوجب أن يكون هنالك ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي وبين الأداء، فلا توجد جدوى حقيقة من المناخ التنظيمي ما لم يرتفع الأداء.
- 3) تعزيز العملية التدريبية للعاملين في وزارة الزراعة السورية باعتبار أنها العنصر الوحيد من عناصر المناخ التنظيمي والتي تؤثر على أداء العاملين في تلك الوزارة.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

1. القريوتي, محمد قاسم. (2003) "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة", عمان, دار الشروق.
2. أبو بكر, مصطفى محمود. (2005) "الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد", الإسكندرية, الدار الجامعية.
3. المعشر, زياد يوسف. (2001) "مناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية", مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, مجلد 17, العدد الأول.
4. العكش, علاء خليل محمد. (2007) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة", رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة .
5. أبو شيخة, نادر أحمد. (2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية, دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردن", مجلة جامعة الملك عبد العزيز , مجلد (19) , العدد الثاني.
6. الصغير, فهد بن عثمان بن محمد. (2002) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. السكران, محمد ناصر. (2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. الكبيسي, عامر. (1998) "السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة", الطبعة الثانية, دار الشروق, الدوحة.
9. الذبيبات, محمد محمود. (1999) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن", مجلة دراسات للعلوم الإدارية, العدد الأول, المجلد السادس والعشرون.
10. السكارنة, بلال خلف. (2009) "دراسات إدارية معاصرة", دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.
11. القريوتي محمد. (1994) "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية", الطبعة الثانية, مكتبة الشرق, عمان.
12. المغربي كامل محمد. (1995) "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة", الطبعة الثانية, دار الفكر, عمان.
13. السكران, محمد ناصر. (2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. الصيرفي, محمد. (2007) "السلوك التنظيمي", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية.
15. النسور, مروان. (2012) " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني, "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية , المجلد العشرون , العدد الثاني.

16. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي. (2006) "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
17. العزاوي، نجم، جواد، عباس. (2009) "تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي"، عمان، دار اليازوري، الأردن.
18. الهواري، سيد. (2002) "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة، مكتبة عين شمس.
19. بحر و أبو سويرح (2010) "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني 0
20. بوسنينة، الصديق، منصور، والفارسي سليمان. (2004) "الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها"، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية، أكاديمية الدراسات العليا.
21. بربر، كامل. (2000) "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
22. برنوطي سعاد نائف. (2007) "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
23. عباس، سهيلة. (2003) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
24. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى. (2006) "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
25. عبد الرحمن، توفيق. (2003) "منهج تنمية إدارة الموارد البشرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة. 2003.
26. فهد، يوسف الدويلة. (2007) "اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان.
27. درة عبد الباري إبراهيم. (2008) "زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع.
28. رضا، أكرم. (2003) "برنامج تدريب المدربين"، القاهرة، دار النشر والتوزيع الإسلامية، الطبعة الأولى.
29. زاهر، تيسير. (2012) "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني.
30. سبزلقي، اندرودي، ووالاس، مارك جي. (1991) السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة: الرياض، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد.
31. ماهر، أحمد. (1999) "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، الطبعة السادسة القاهرة، 1999.
32. مصطفى، أحمد سيد. (2004) "تمكين الموظفين، السمات المميزة والمقاييس المؤثرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر.

- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Durrani, Bilal, Ullah, Obaid, & Ullah, Sabeeh (2011). Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Journal of Contemporary research in Business, 2, (9).
2. Hafer, John J Gresham, George G .. 2008, organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross _ Functional New product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management.
3. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases" 3rd Edition, Pearson.
4. Selamat, N ,Samsu, N, and Kamalu ,N (2013)" The Impact Of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance , Educational Research e Journal, vol. 2, N.1.
5. Stone, Patrice W, Harrison, Michael I . J Feldman, Penny, 2004, organizational climate of staff working conditions and safety _ An Integrative Model , vol .2.
6. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
7. Wagner, I., John, A. &Hollenbeck, J. R. .(1992). Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
8. Zhang, Jianwei (2010), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study International Journal of Psychological Studies, Vol. 2, No. 2.

الملاحق

ملحق 1 الاستبيان

الاستبيان:

أخي العامل.. أختي العاملة
يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول:

"أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية "
(دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية)

إذ يرجو الباحث ويأمل أن يحظى بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة من خلال قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة المناسبة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
ولكم مني جزيل الشكر

الباحث
فؤاد الجوري

الجزء الأول / المتغيرات الديموغرافية:

ضع إشارة (x) في المربع المناسب :

1. الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى		
2. العمر:	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30- وأقل من 40 سنة	☐ من 40- وأقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	☐ أقل من ثانوية	☐ ثانوية	☐ جامعية	☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5- وأقل من 10 سنوات	☐ من 10- وأقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي:	☐ مدير 1	☐ موظف		

1 المدير : هو أي شخص يشرف على عمل شخصين فأكثر وله مسمى رسمي (معاون مدير , رئيس قسم ,)

الجزء الثاني / المعلومات الخاصة بالبحث :

- ضع إشارة (X) في المربع المناسب.

- أولاً: المناخ التنظيمي:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
الهيكل التنظيمي						
1.	يتوافق الهيكل التنظيمي للوزارة مع أهداف وطبيعة مهام الوزارة.					
2.	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل وجودته.					
3.	تناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفه.					
4.	الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة.					
5.	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
نظرة المنظمة للعنصر البشري						
6.	تتظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام من موارد الوزارة					
7.	العاملين في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.					
8.	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة					
9.	تعامل الإدارة العاملين في الوزارة بشكل إنساني مناسب /وتراعي الاحتياجات الاجتماعية وال نفسية.					
10.	توجد فرص متاحة للعاملين في الوزارة لمواصلة تعلمهم أثناء الخدمة.					
اتخاذ القرارات						
11.	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذها لمعرفة نتائجها وأثارها.					
12.	يتم تصميم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.					
13.	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بعملهم .					
14.	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
15.	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات بسرعة إلى المستويات الدنيا.					
الحوافز						

					16. يتم عملية الترقية ومنح المكافآت والعلاوات على أساس الكفاءة والاستحقاق (التميز بالعمل والكفاءة بالأداء).
					17. تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
					18. تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية.
					19. تتجه الإدارة نحو المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.
					20. يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي تتم اقتراحها للتطوير والأداء.
					21. المكافآت المقدمة للعاملين تساعدهم على مواجهة غلاء المعيشة ورفع مستوى الإنتاجية.
التدريب					
					22. تتعكس برامج التطوير والتدريب التي شاركت بها إيجابياً على مستوى أدائي لعملي وتلبي احتياجاتي التدريبية.
					23. تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية وتعمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهم لأعمالهم.
					24. لا تخضع عملية تدريب العاملين في الوزارة إلى المزاجية والشخصنة.
					25. تخضع البرامج التدريبية إلى عملية تقييم ومراجعة مستمرة.
					26. يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى جدوى استفادة المتدربين منها (مدى جدوى الدورات التدريبية).

- ثانياً: أداء الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
27.	امتلاك كل المهارات المرتبطة بوظيفتي.					
28.	استوعب وأطبق واجبات ومسؤوليات وظيفتي.					
29.	افهم كل اللوائح والقوانين المرتبطة بوظيفتي.					
30.	أقبل كل الإرشادات والتوجيهات.					
31.	أقبل على العمل بحماس ومثابرة.					
32.	يمكن الاعتماد علي بدون توجيه وإرشاد.					
33.	لدي القدرة على المبادرة وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.					
34.	أحافظ على الممتلكات العامة ومقتنيات الوزارة التي اعمل بها.					
35.	احترم آداب السلوك وأخلاقيات العمل.					
36.	ألتزم بساعات الدوام والانتظام في الحضور للعمل.					
37.	أتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين.					
38.	أقدم خدمات ممتازة للوزارة.					
39.	الترم بالنظافة وحسن المظهر.					
40.	لدي استعداد للعمل الإضافي عند الحاجة دون أن اشتراط وجود مقابل.					
41.	أتمتع بالدقة واليقظة وسرعة الاستجابة.					
42.	أحرص على التعاون مع الآخرين وأساعدهم على حل مشاكلهم.					
43.	أنجز الأعمال في وقتها المحدد بدقة دون أي تأخير.					
44.	أجيد التصرف في المواقف الصعبة والحرجة.					
45.	أكون على استعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات.					

انتهت الاستبانة

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق 2: الجداول التكرارية لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات الاستبيان.

- المحور الرئيسي الأول: المناخ التنظيمي ويتضمن 26 عبارة موزعة على 5 محاور فرعية.

➤ محور الهيكل التنظيمي:

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	10	20.0	20.0	36.0
حيادي	15	30.0	30.0	66.0
موافق	16	32.0	32.0	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	16	32.0	32.0	50.0
حيادي	7	14.0	14.0	64.0
موافق	15	30.0	30.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	16	32.0	32.0	52.0
حيادي	8	16.0	16.0	68.0
موافق	13	26.0	26.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
غير موافق	15	30.0	30.0	54.0
حيادي	10	20.0	20.0	74.0
موافق	9	18.0	18.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	23	46.0	46.0	66.0
حيادي	6	12.0	12.0	78.0
موافق	9	18.0	18.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

➤ محور نظرة المنظمة للعنصر البشري:

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	12.0
غير موافق	17	34.0	34.0	46.0
حيادي	11	22.0	22.0	68.0
موافق	9	18.0	18.0	86.0
موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	12	24.0	24.0	38.0
حيادي	18	36.0	36.0	74.0
موافق	10	20.0	20.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	11	22.0	22.0	42.0
حيادي	13	26.0	26.0	68.0
موافق	13	26.0	26.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
غير موافق	15	30.0	30.0	64.0
حيادي	6	12.0	12.0	76.0
موافق	9	18.0	18.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0

غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
حيادي	13	26.0	26.0	50.0
موافق	21	42.0	42.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

➤ محور اتخاذ القرارات:

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
غير موافق	20	40.0	40.0	64.0
حيادي	9	18.0	18.0	82.0
موافق	6	12.0	12.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	20	40.0	40.0	56.0
حيادي	15	30.0	30.0	86.0
موافق	6	12.0	12.0	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	17	34.0	34.0	50.0
حيادي	14	28.0	28.0	78.0
موافق	9	18.0	18.0	96.0

موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	21	42.0	42.0	56.0
حيادي	13	26.0	26.0	82.0
موافق	8	16.0	16.0	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	18	36.0	36.0	54.0
حيادي	10	20.0	20.0	74.0
موافق	10	20.0	20.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

➤ محور الحوافز:

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
غير موافق	25	50.0	50.0	74.0
حيادي	9	18.0	18.0	92.0
موافق	2	4.0	4.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	21	42.0	42.0	58.0
حيادي	6	12.0	12.0	70.0
موافق	12	24.0	24.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	23	46.0	46.0	64.0
حيادي	7	14.0	14.0	78.0
موافق	10	20.0	20.0	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
غير موافق	23	46.0	46.0	66.0
حيادي	10	20.0	20.0	86.0
موافق	5	10.0	10.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

غير موافق بشدة	15	30.0	30.0	30.0
غير موافق	20	40.0	40.0	70.0
حيادي	5	10.0	10.0	80.0
موافق	7	14.0	14.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
غير موافق	16	32.0	32.0	66.0
حيادي	7	14.0	14.0	80.0
موافق	6	12.0	12.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

➤ محور التدريب:

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
حيادي	11	22.0	22.0	46.0
موافق	24	48.0	48.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	12.0
غير موافق	19	38.0	38.0	50.0
حيادي	10	20.0	20.0	70.0

موافق	12	24.0	24.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
غير موافق	14	28.0	28.0	52.0
حيادي	12	24.0	24.0	76.0
موافق	9	18.0	18.0	94.0
موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	17	34.0	34.0	52.0
حيادي	8	16.0	16.0	68.0
موافق	12	24.0	24.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	15	30.0	30.0	44.0
حيادي	7	14.0	14.0	58.0
موافق	15	30.0	30.0	88.0
موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

• المحور الرئيسي الثاني: أداء الموارد البشرية ويتضمن 19 عبارة.

Q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	12	24.0	24.0	26.0
حيادي	11	22.0	22.0	48.0
موافق	18	36.0	36.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
حيادي	8	16.0	16.0	20.0
موافق	29	58.0	58.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	9	18.0	18.0	20.0
حيادي	9	18.0	18.0	38.0
موافق	22	44.0	44.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
	حيادي	4	8.0	8.0	18.0
Valid	موافق	31	62.0	62.0	80.0
	موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	6.0	6.0
	حيادي	13	26.0	32.0
Valid	موافق	20	40.0	72.0
	موافق بشدة	14	28.0	100.0
	Total	50	100.0	

Q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	4	8.0	8.0
	حيادي	6	12.0	20.0
Valid	موافق	33	66.0	86.0
	موافق بشدة	7	14.0	100.0
	Total	50	100.0	

Q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	6	12.0	12.0
	حيادي	6	12.0	24.0
Valid	موافق	26	52.0	76.0
	موافق بشدة	12	24.0	100.0
	Total	50	100.0	

Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
حيادي	3	6.0	6.0	8.0
Valid موافق	20	40.0	40.0	48.0
موافق بشدة	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
حيادي	2	4.0	4.0	4.0
Valid موافق	24	48.0	48.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
حيادي	5	10.0	10.0	12.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
Valid حيادي	4	8.0	8.0	12.0
موافق	29	58.0	58.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
حيادي	4	8.0	8.0	12.0
موافق	29	58.0	58.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	2	4.0	4.0	8.0
حيادي	14	28.0	28.0	36.0
موافق	21	42.0	42.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
حيادي	1	2.0	2.0	4.0
موافق	22	44.0	44.0	48.0
موافق بشدة	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	7	14.0	14.0	22.0
حيادي	9	18.0	18.0	40.0

موافق	19	38.0	38.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
حيادي	8	16.0	16.0	20.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
حيادي	6	12.0	12.0	16.0
Valid موافق	25	50.0	50.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	1	2.0	2.0	6.0
حيادي	5	10.0	10.0	16.0
Valid موافق	30	60.0	60.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8.0	8.0	8.0
حيادي	13	26.0	26.0	34.0
Valid موافق	26	52.0	52.0	86.0
موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Q45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
حيادي	5	10.0	10.0	14.0
Valid موافق	28	56.0	56.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

