



وزارة العمل

تقرير حول

المناخ الوظيفي وأثره على أداء موظفي وزارة العمل

وحدة الدعم الفني

2011

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتمثلة بالغرض الأساس من إنشائها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمواد. وتعتبر الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية ومختلف تخصصاتها الداعمة الحقيقية التي تستند إليها هذه المؤسسة، حيث تمثل الموارد البشرية الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي رسالتها وصولاً إلى رؤيتها التي وضعتها المؤسسة نصب عينها، وذلك من خلال توفير الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء، حيث أن الموظفين يعتبرون المصدر الأهم في الفكر والتطوير في المؤسسة.

ولأهمية دور الموارد البشرية في تطوير وبناء المؤسسة، أصبحت قيادة المؤسسات في الكثير من الدول المتقدمة والنامية تركز على الاهتمام بالموارد البشرية وعلاقتها بالبيئة التنظيمية المحيطة بها بشكل عام، والتي يحددها أمران هامان، هما: الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتربيته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات، طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

ويعبر مفهوم البيئة التنظيمية أو المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتتعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المؤسسة التي يعملون بها، والتي تعتبر ذات أثر كبير على سلوك العاملين، حيث أصبح من واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع العمل على تحسين البيئة التنظيمية بشكل يساهم بتحقيق أهداف مؤسستهم.

وقد نبعت مشكلة هذه الدراسة من إحساس قيادة الوزارة بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي (البيئة التنظيمية) وأثره على أداء الموارد البشرية في وزارة العمل، حيث انه متوقع لهذه الدراسة أن تمثل خطوة في طريق تطوير الوزارة بطريقة علمية وموضوعية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة كونها تهدف إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، كذلك لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل الوزارة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، وبما ينعكس على مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة، ولذا يجب توجيه المزيد من الاهتمام حتى تستطيع تحقيق أهدافها وتعزيز دورها التي تقوم به في دفع عملية التنمية للمجتمع الفلسطيني.

وتعد هذه الدراسة التجربة الأولى للوزارة، والتي من خلالها ستحاول الاجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي الحالي للوزارة من خلال 6 محاور مرتبطة به، هي: الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، الأجور والحوافز والترقيات، التكنولوجيا والاتصالات، التخطيط، وإدارة الوقت. والتي يتوقع من خلالها ان نصل الى التالية: أولاً التعرف على مدى

تأثير محاور المناخ التنظيمي المذكورة على أداء الموارد البشرية في الوزارة، ثانياً معرفة أي من فقرات المحاور ذات تأثير سلبي وأيها ذات تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية في الوزارة، وثالثاً تحديد المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة وما يرتبط بذلك من اقتراحات تفيد الوزارة في تطوير المناخ التنظيمي فيها.

### الهدف من الدراسة

يؤمل من تحليل البيانات التي تم جمعها الوصول الى استنتاجات وتوصيات يمكن - في حال تطبيقها - ان تساهم في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات الموظفين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة في الوزارة ، وبالتالي تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للموظفين.
2. ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.
3. توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف الوزارة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
4. زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.
5. تنمية وتغيير سلوكيات الموظفين لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب الوصول اليه ورفع مستوى أداء الموظف وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً الى علاقة ايجابية مرهونة بتحقيق أهداف الوزارة وأهداف الموظف على حد سواء.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها، وقد تم جمع البيانات الأولية من مصادرها (موظفو وزارة العمل في الضفة الغربية) من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، والتي صممت خصيصاً لهذه الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من 86 فقرة، مقسمة على محاور الاستبانة السنة على النحو التالي:

- أسئلة تتعلق بالهيكل التنظيمي، وعددها (13) سؤالاً .
- أسئلة تتعلق ببيئة العمل وعددها (16) سؤالاً .
- أسئلة تتعلق بالأجور والحوافز والترقيات وعددها ( 20 ) سؤالاً .
- أسئلة تتعلق بالتكنولوجيا والاتصالات وعددها ( 13 ) سؤالاً .
- أسئلة تتعلق بالتخطيط وعددها ( 11 ) سؤالاً .
- أسئلة تتعلق بإدارة الوقت وعددها ( 13 ) سؤالاً .

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العمل في الضفة الغربية بمختلف درجاتهم الوظيفية، والذين هم على رأس

عملهم في مركز الوزارة ومديرياتها ومراكز التدريب المهني التابعة لها، والبالغ عددهم 457 موظفاً عند إجراء عملية جمع البيانات، وذلك اعتماداً على قاعدة بيانات الموظفين الموجودة في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية والموارد البشرية في الوزارة.

### الاستثمارات المعادة

لقد تم توزيع الاستثمارات على جميع أفراد مجتمع الدراسة في أماكن عملهم داخل مركز الوزارة وفي المحافظات خلال فترة الثلث الأخير من شهر آذار (مارس) 2011، مرفق معها نسخة من رسالة معالي وزير العمل يطلب فيها من الموظفين التعاون التام مع فريق العمل في تعبئة الاستثمارات. إلا أنه تم استرداد 327 استثماراً بنسبة تبلغ نحو 73% من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

ويلاحظ أن نسبة تعبئة الاستثمارات في مديريات العمل وصلت في مديريات العمل إلى 81.3%، إلا أن هذه النسبة انخفضت بشكل واضح في مراكز التدريب المهني لتبلغ 61.5%، وقد يعود السبب إلى عدم تعبئة الاستثمارات من قبل مركزين هما مركز جنين ومركز الخليل الذين يحويان أكثر من 30 موظف. أما الملفات للنظر بشكل واضح هو عزوف نحو 40% من موظفي مقر الوزارة عن تعبئة الاستثمارات. الجدول (1) يوضح أعداد الاستثمارات التي تم توزيعها ونسبة المعاد منها حسب مكان العمل، علماً أنه تم إضافة تفصيل أكثر للعاملين في مركز الوزارة، حيث تم تحديد الأعداد والنسب حسب الإدارات العامة والوحدات التخصصية.

جدول (1): توزيع أعداد الاستثمارات الموزعة والمعادة حسب الوحدة الإدارية											
مقر الوزارة	العدد	المعاد	% المعاد	المديريات	العدد	المعاد	% المعاد	المراكز	العدد	المعاد	% المعاد
م.وزير/وكيل	17	10	58.8	جنين	16	15	93.8	جنين	19	0	0.0
ش. ادارية	35	17	48.6	طوباس	10	10	100.0	طولكرم	16	16	100.0
تشغيل	12	5	41.7	طولكرم	17	12	70.6	نابلس	15	12	80.0
تفتيش	8	5	62.5	نابلس	28	25	89.3	قلقيلية	8	8	100.0
تعاون	8	7	87.5	قلقيلية	12	12	100.0	بيت عور	10	10	100.0
علاقات عمل	10	8	80.0	سلفيت	10	8	80.0	بيت جالا	15	13	86.7
تدريب مهني	13	9	69.2	رام الله	20	9	45.0	الخليل	13	0	0.0
قانون	1	1	100.0	اريحا	13	12	92.3	حلحول	8	5	62.5
نوع اجتماعي	3	3	100.0	القدس	17	6	35.3	المراكز	104	64	61.5
سياسات	3	3	100.0	بيت لحم	17	13	76.5				
اعلام	7	3	42.9	الخليل	25	25	100.0				
حاسوب	8	6	75.0	دورا	16	16	100.0				
رقابة داخلية	8	4	50.0	يطا	7	6	85.7				
القدس	1	0	0.0	المجموع	208	169	81.3				
الشكاوى	4	3	75.0								
مجلس الوزراء	3	1	33.3								
غير ذلك	4	3	75.0								
المجموع	145	88	60.7								

ملاحظة: يبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة في الجدول (1) أعلاه 321 استثماراً، حيث وجدت استثمارتان بهما معلومات ناقصة حول الوحدة الادارية أو مكان العمل، كما تم استبعاد 4 استثمارات لعدم صلاحيتها.

### الصدق والثبات

تشير البيانات الواردة في جدول (2) إلى وجود علاقة قوية بين فقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) والقيمة الاجمالية

له، وبين فقرات المحور الرابع (التكنولوجيا والاتصالات) والقيمة الاجمالية له، وبين فقرات المحور الخامس (التخطيط) والقيمة الاجمالية له، مما يعني ان فقرات كل محور من الثلاث المذكورة صادقة لما وضعت لأجله. في المحور الثاني (بيئة العمل)، تبين أن العلاقة بين الفقرة 16 ( بعد مكان السكن عن مكان العمل له أثر في تخفيض انتاجيتي في العمل) والقيمة الاجمالية لهذا المحور ضعيفة، وبالتالي ليست صادقة في قياس ما وضعت لأجله، فيما تبين أن باقي فقرات هذا المحور صادقة في قياس بيئة العمل. في المحور الثالث (الاجور والمكافآت والترقيات)، جميع الفقرات صادقة في قياس ما وضعت لأجله عدا الفقرتين التاسعة ( أشعر بزيادة انتاجيتي عند حصولي على ترقية أو تحفيز مادي) والثالثة عشرة (أطمح للوصول إلى درجات أعلى في الوزارة). أما بالنسبة للمحور السادس (إدارة الوقت)، فإن جميع فقراته صادقة في قياس ما وضعت لأجله عدا الفقرة الثامنة (يكفي أن أعرف أهدافي وأعتبر كتابتها مضيعة للوقت).

أما من حيث الصدق البنائي للاستبانة الذي يقيس العلاقة بين كل محور مع الهدف الرئيس للاستبانة والذي وضعت من أجله، فإن قيم معاملات الارتباط المدرجة تحت عمود الصدق البنائي في جدول (2) تؤكد وجود علاقة قوية بين كل محور والهدف من تصميم هذه الاستبانة، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن محاور هذه الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لأجله.

المحور	صدق الاتساق الداخلي للفقرات		الصدق البنائي للمحاور	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.804 – 0.498	0.000	0.775	0.000
بيئة العمل	0.691 – 0.186	0.104 – 0.000	0.884	0.000
الاجور والمكافآت	0.692 – 0.057-	0.616 – 0.000	0.820	0.000
التكنولوجيا والاتصالات	0.800 – 0.547	0.000	0.841	0.000
التخطيط	0.877 – 0.669	0.000	0.816	0.000
ادارة الوقت	0.748 – 0.177	0.116 – 0.000	0.472	0.000

أما من حيث ثبات الاستبانة، فقد تم التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل كرومباخ الفا لفقرات كل محور من محاور الاستبانة، ولجميع فقراتها كوحدة واحدة، حيث أكدت قيم كرومباخ الفا المرتفعة (انظر جدول 3) ثبات هذه الاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	كرومباخ الفا
الهيكل التنظيمي	13	0.904
بيئة العمل	16	0.858
الأجور	20	0.852
التكنولوجيا	13	0.935
التخطيط	11	0.933
الوقت	13	0.776
جميع المحاور	86	0.964

## الفصل الثاني

### خصائص الموظفين

احتوى الجزء الأول من الاستمارة على عدد من الأسئلة تتعلق بخصائص الموظفين في الوزارة، وذلك من خلال تحليل اجابات الموظفين في الاستمارات المعادة، وهي على النحو التالي:

- 1. مكان العمل:** توزع الموظفون قيد الدراسة حسب مكان العمل بالشكل: 88 موظفاً يعملون في مقر الوزارة ويشكلون 27.4%، 169 موظفاً يعملون في مديريات العمل بواقع 52.6%، فيما بلغ عدد الموظفين العاملين في مراكز التدريب المهني 64 موظفاً بنسبة 19.9%.
- 2. الجنس:** أظهرت البيانات أن 34% من الموظفين قيد الدراسة إناث، يتوزعون حسب مكان العمل بواقع 42.5% بين العاملين في مقر الوزارة، و 31.4% بين العاملين في مديريات العمل، ونحو 29.2% بين العاملين في مراكز التدريب المهني. الجدول (4) التالي يوضح أعداد ونسب الموظفين موزعة حسب الجنس ومكان العمل.

الجنس	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكر	50	57.5	116	68.6	46	70.8	212	66.0
أنثى	37	42.5	53	31.4	19	29.2	109	34.0
المجموع	87	100.0	169	100.0	65	100.0	321	100.0

- 3. الفئات العمرية:** تظهر بيانات جدول (5) أن نحو 39% من مجتمع الدراسة في الاربعينات من أعمارهم، بينما نحو ربع الموظفين ينتمون الى فئة الثلاثينات ومثلهم تقريباً في فئة الخمسينات، فيما يلاحظ انخفاض نسبة الفئة الشبابية (فئة العشرينات) لتبلغ 9.4% فقط. أما عند النظر الى الفئات العمرية للموظفين حسب مكان العمل، يلاحظ تقارب نسب الموظفين المتواجدين في مقر الوزارة في الفئات العمرية الاربعة، فيما كان توزيع النسب المتقابلة للموظفين في كل من مديريات العمل ومراكز التدريب المهني متقاربة وهي متقاربة إلى حد ما مع النسب المقابلة لها عند توزيع اجمالي الموظفين حسب الفئات العمرية. ويلاحظ من جدول (5)، كذلك، أن أكثر من نصف الموظفين ضمن فئة العشرينات يعملون في مقر الوزارة، حيث يشكلون خمس الموظفين العاملين في مقر الوزارة.

الفئة العمرية	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
29-20	17	19.8	10	6.0	3	4.6	30	9.4
39-30	22	25.6	41	24.4	16	24.6	79	24.8
49-40	30	34.9	68	40.5	26	40.0	124	38.9
60-50	17	19.8	49	29.2	20	30.8	86	27.0
المجموع	86	100.0	168	100.0	65	100.0	319	100.0

- 4. المؤهل العلمي:** أكثر من 54% من موظفي الوزارة يحملون مؤهل بكالوريوس على الأقل، توزعت هذه النسبة بواقع 69.0% بين موظفي مقر الوزارة، 54.4% بين موظفي المديريات، و 34.4% بين مراكز التدريب المهني. كما يلاحظ من جدول (6) ارتفاع نسبة حملة دبلوم متوسط بين موظفي مراكز التدريب المهني لتتجاوز 45% من موظفي المراكز، في حين انخفضت النسبة المقابلة لها الى نحو 18% في مديريات العمل، والى نحو 12% في مقر الوزارة. كما لوحظ ان نحو ربع موظفي الوزارة يحملون مؤهل ثانوية عامة أو أقل، وقد أظهرت البيانات تقارب

هذه النسبة بين مقر الوزارة ومراكز التدريب المهني، حيث بلغت نحو خمس الموظفين في كل منهما، في حين ارتفعت في المديريات لتصل الي 27.2% بين موظفيها.

الفئة العمرية	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ثانوي فأقل	17	19.5	46	27.2	13	20.3	76	23.8
دبلوم متوسط	10	11.5	31	18.3	29	45.3	70	21.9
بكالوريوس	42	48.3	80	47.3	18	28.1	140	43.8
أعلى من بكالوريوس	18	20.7	12	7.1	4	6.3	34	10.6
المجموع	87	100.0	169	100.0	64	100.0	320	100.0

أما من حيث توافق المؤهل العلمي للموظف مع المؤهل العلمي للموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف، فقد أظهرت النتائج المبينة في جدول (7) أن 75.8% من الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ثانوي أو أقل يرون أن المسميات الوظيفية التي يشغلونها تحتاج لمؤهل ثانوي على الأكثر، 9.1% منهم يرون ان مواقعهم الوظيفية تحتاج الى مؤهل دبلوم متوسط، و 15.1% يرون ان مواقعهم تحتاج الى مؤهل بكالوريوس. ويرى 6.1% من حملة الدبلوم المتوسط أن موقعهم الوظيفي يحتاج الى مؤهل علمي أقل من دبلوم متوسط، في حين يرى 80.3% منهم أن موقعهم الوظيفي يحتاج الى دبلوم متوسط، في تذهب النسبة المتبقية (13.6%) الى الذين يرون أن موقعهم الوظيفي يحتاج الى بكالوريوس على الاقل. كذلك، يعتقد 76.3% من حملة البكالوريوس أن موقعهم يحتاج بكالوريوس كحد ادنى لمن يشغله، في حين يعتقد نحو 19.4% من حملة هذا المؤهل أن موقعهم الوظيفي يتطلب دبلوم متوسط كحد ادنى. أما حملة دبلوم عالي أو أكثر فإن نحو 82% منهم يرون أن مواقعهم الوظيفية تتطلب مؤهل علمي لا يقل عن بكالوريوس كحد أدنى لشغلها.

المجموع	الحد الأدنى للمؤهل العلمي لشغل الموقع الوظيفي				المؤهل العلمي للموظف
	ثانوي فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي فأعلى	
66	50	6	10	0	ثانوي فأقل
66	4	53	8	1	دبلوم متوسط
139	3	27	106	3	بكالوريوس
33	0	2	27	4	دبلوم عالي فأعلى
304	57	88	181	8	المجموع

5. **فئات التخصص:** أظهرت البيانات أن 36.5% من حملة دبلوم متوسط فأعلى في الوزارة متخصصون في العلوم الادارية والمالية والاقتصادية (من ضمنها تخصص السكرتاريا)، حيث لوحظ ارتفاع نسبة هذه التخصصات بين موظفي مقر الوزارة لتصل الى أكثر من 41% من إجمالي عددهم، يأتي في المرتبة الثانية التخصصات ذات الطبيعة العلمية والتي تضم بشكل رئيسي تخصصات الهندسة والعلوم الطبيعية والحاسوب، حيث بلغت نسبتها 29.5%. أما التخصصات التربوية والاجتماعية والانسانية، فكان ترتيبها ثالثاً بواقع 21.3%. يمكن الاطلاع

على هذه النسب وغيرها من خلال جدول (8).

فئة التخصص	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
تخصصات علمية	20	28.6	34	27.6	18	35.3	72
تخصصات ادارية واقتصادية	29	41.4	45	36.6	15	29.4	89
مهنية وحرفية	1	1.4	3	2.4	12	23.5	16
تربوية واجتماعية وانسانية	14	20.0	33	26.8	5	9.8	52
أخرى	6	8.6	8	6.5	1	2.0	15
المجموع	70	100.0	123	100.0	51	100.0	244

وعند سؤال الموظفين من حملة مؤهل دبلوم متوسط فأعلى عن مدى توافق تخصصهم العلمي مع الموقع الوظيفي الذي يشغلونه، أجاب 23.0% من بين 222 موظفاً اجابوا على هذا السؤال بأن تخصصهم لا يتوافق مع موقعهم الوظيفي، حيث لوحظ ارتفاع هذه النسبة في كل من مقر الوزارة (25.0%) ومديريات العمل (27.1%) مقارنة بالنسبة المقابلة لها في مراكز التدريب المهني التي انخفضت الى 10.6% (انظر جدول 9).

هل يتوافق التخصص مع مكان العمل؟	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
نعم	51	75.0	78	72.9	42	89.4	171
لا	17	25.0	29	27.1	5	10.6	51
المجموع	67	100.0	111	100.0	47	100.0	222

6. **الدرجة الوظيفية:** تظهر بيانات جدول (10) أن نحو 60% من موظفي الوزارة ينتمون الى الدرجات الوظيفية من الاولى وحتى الخامسة، والتي في معظمها الدرجات التي ينتمي اليها رؤساء الاقسام ورؤساء الشعب ومجموعة من المسميات الوظيفية ذات طبيعة مهنية تخصصية، حيث يتضح ارتفاع نسبتهم في مراكز التدريب المهني بشكل واضح، لتصل الى أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المراكز، في حين يوجد ارتفاع واضح للموظفين من حملة الدرجة C أو أعلى في مقر الوزارة، لتقرب نسبتهم من نصف موظفي مقر الوزارة. باقي النسب والأعداد يمكن الاطلاع عليها من خلال جدول (10).

الدرجة الوظيفية	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
A4 فأعلى	5	5.8	3	1.8	0	0.0	8
C - A	36	41.9	37	21.9	8	12.3	81
الاولى-الخامسة	38	44.2	104	61.5	49	75.4	191
السادسة-العاشرة	7	8.1	25	14.8	8	12.3	40
المجموع	86	100.0	169	100.0	65	100.0	320

7. **فئة سنة التعيين:** ما يقرب من خمس موظفي الوزارة، تم تعيينهم قبل عام 1993 (موظفو ادارة مدنية التحقوا بكادر الوزارة عند انشائها في العام 1994)، ارتفعت نسبة هذه الفئة من الموظفين بشكل كبير في مراكز التدريب المهني لتقرب من 42% من موظفي المراكز. أما النسبة الأكبر من موظفي الوزارة فتم تعيينهم مع انشاء السلطة الوطنية في العام 1994 وسنوات التسعينات التي تلت تلك السنة، حيث وصلت الى أكثر من 42% من موظفي الوزارة،



توزعت هذه النسبة حسب مكان العمل بواقع 45.3% في مقر الوزارة، و 47.0% في مديريات العمل، و 26.2% في مراكز التدريب المهني. كما يلاحظ هنا أن 27.0% من موظفي الوزارة تم تعيينهم خلال السنوات الخمس الاخيرة، وقد تركزت هذه التعيينات في كل من مقر الوزارة ومديريات العمل، حيث تم تعيين أكثر من 87% من إجمالي الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الفترة المذكورة في كل من مديريات العمل ومقر الوزارة منصفة تقريباً. ويعطي جدول (11) التالي تفاصيل أكثر حول أعداد ونسب الموظفين في الوزارة موزعة حسب سنوات تعيينهم فيها.

جدول (11): توزيع أعداد ونسب الموظفين قيد الدراسة حسب سنة التعيين ومكان العمل							
سنة التعيين	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
1993 فما قبل	4	4.7	29	17.3	27	41.5	60
1999-1994	39	45.3	79	47.0	17	26.2	135
2005-2000	7	8.1	21	12.5	10	15.4	38
2011-2006	36	41.9	39	23.2	11	16.9	86
المجموع	86	100.0	168	100.0	65	100.0	319

8. توفر الوصف الوظيفي: حوالي 8% من الموظفين لم يجيبوا على السؤال المتعلق بمعرفتهم بوجود وصف وظيفي مكتوب للموقع الذي يشغلونه. أما الذين اجابوا على السؤال المذكور، تبين أن من بينهم 194 موظفاً اجابوا "نعم" على هذا السؤال، وهؤلاء يشكلون 65.8%، وهذا يعني أن أكثر من ثلث الموظفين في الوزارة يعتقدون بأنه لا يوجد وصف وظيفي مكتوب للموقع الوظيفي الذي يشغلونه. هذه النسبة كانت الأعلى في مقر الوزارة، رغم تقاربها مع النسب المقابلة لها في المديريات والمراكز، حيث يمكن الاطلاع على هذه النسب من خلال البيانات الواردة في جدول (12). كما يمكن الاستنتاج من الجدول ذاته أن 24 موظفاً من الذين اجابوا أنه يوجد وصف وظيفي مكتوب لمنصبهم لم يحددوا فيما اذا كان لديهم نسخة منه أم لا، أما الذين حددوا اجابتهم وعددهم 170 موظفاً، فإن 32.4% منهم ليس لديهم نسخة عن الوصف الوظيفي لمنصبهم، توزعت هذه النسبة بواقع 37.8% في مقر الوزارة، انخفضت قليلاً الى 35.6% في المديريات، ثم انخفضت بشكل واضح في المراكز لتصل الى 18.4%.

جدول (12): توزيع أعداد ونسب الموظفين قيد الدراسة حسب وجود وصف وظيفي لموقعهم الحالي ومكان العمل							
هل يوجد وصف وظيفي مكتوب لمنصبك الحالي؟	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
نعم	51	64.6	103	65.6	40	67.8	194
لا	28	35.4	54	34.4	19	32.2	101
المجموع	79	100.0	157	100.0	59	100.0	295
هل لديك نسخة منه	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
نعم	28	62.2	56	64.4	31	81.6	115
لا	17	37.8	31	35.6	7	18.4	55
المجموع	45	100.0	87	100.0	38	100.0	170

## 9. حاجة الموقع الوظيفي إلى لغات أخرى

26.2% من موظفي الوزارة يرون أن الموقع الوظيفي الذي يشغلونه لا يحتاج الى لغات أجنبية لإتمام المهام المنوطة به، في حين يرى نحو 64% من الموظفين بأن موقعهم الوظيفي يحتاج الى اللغة الانجليزية للقيام بمهامه، أما الموظفين الذين يرون أن موقعهم الوظيفي يحتاج الى اللغة العبرية فبلغت نسبتهم 20.5%. من ناحية أخرى، أظهرت البيانات أن 72.3% من موظفي مقر الوزارة و 52.2% من موظفي المديريات و 69.3% من موظفي المراكز يعتقدون بأن موقعهم الوظيفي يحتاج الى اللغة الانجليزية. في حين أن 16.4% من موظفي مقر الوزارة و 29.5% من موظفي المديريات و 3.1% من موظفي المراكز يرون أن موقعهم الوظيفي يحتاج الى اللغة العبرية. لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على جدول رقم (13).

جدول (13): توزيع أعداد ونسب الموظفين حسب حاجتهم الى لغات اخرى ومكان عملهم							
اللغات اللازمة للموقع الوظيفي	مقر الوزارة		المديريات		المراكز		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	النسبة
لا تحتاج	12	14.1	56	34.4	17	26.2	85
الانجليزية	59	69.4	59	36.2	43	66.2	161
العبرية	3	3.5	22	13.5	0	0.0	25
الانجليزية والعبرية	11	12.9	26	16.0	2	3.1	39
غير ذلك	0	0.0	0	0.0	3	4.6	3
المجموع	85	100.0	163	100.0	65	100.0	313

## الفصل الثالث

### المعالجات الإحصائية لمحاوَر المناخ الوظيفي

بعد إجراء عمليات الترميز والتدقيق لجميع الاستمارات، تم تدقيق بيانات هذه الاستمارات من قبل مجموعة من الموظفين في وزارة العمل، اللواتي عملن على إدخال بياناتها إلى الحاسوب باستخدام برنامج EXCEL صمم خصيصاً لهذا الغرض بمساعدة أحد الزملاء في الإدارة العامة للتدريب المهني. وبعد الانتهاء من إدخال هذه البيانات إلى الحاسوب، تم تجميع ملفات الإدخال من أجهزة الحواسيب المشاركة في ملف واحد، ومن ثم تحويل هذا الملف إلى ملف SPSS وتدقيق بياناته. وذلك قبل استخدام هذه البيانات في إيجاد المقاييس الإحصائية المطلوبة، وهي:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات ومعامل كرومباخ الفا لإيجاد معامل الثبات للفقرات.
3. اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت بيانات المحاور تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
4. اختبار t لاختبار متوسط عينة واحدة.
5. اختبار t لاختبار الفرق بين وسطين في حالة العينات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي.

### اختبار طبيعية البيانات

من الضروري التأكد من أن بيانات المحاور الستة تتبع التوزيع الطبيعي كشرط مسبق لإجراء اختبارات t واختبارات تحليل التباين الأحادي. من أجل ذلك، تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف الذي أظهرت نتائجه الواردة في جدول (14) أن بيانات كل محور من محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام مستوى دلالة 0.05، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية التي تم ذكرها.

جدول (14): نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف للمحاور		
المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	.665	.769
بيئة العمل	1.199	.113
الأجور	.709	.697
التكنولوجيا	1.251	.087
التخطيط	.992	.278
الوقت	1.324	.060
جميع المحاور	.727	.666

### تحليل فقرات الدراسة

لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، تم ايجاد نسب المتفقين مع كل مستوى من مستويات الاجابات الفقرات الخمسة. كما أعطيت هذه المستويات القيم بالشكل: غير موافق بشدة =1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5، حيث تم بناءً عليها كل من حساب الوسط الحسابي لإجابات الموظفين، والوزن النسبي له، ومن ثم إجراء اختبار t واتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05. هذه الحسابات الاحصائية تم تلخيصها في الجداول 15-20. وقد تم تقييم فقرات كل محور إلى فقرات ايجابية ومحايدة وسلبية بناءً على قيم وقيم مستوى الدلالة، فيما تم ترتيب الفقرات في الجدول تنازلياً بناءً على قيم الوزن النسبي لها.

### فقرات المحور الأول: الهيكل التنظيمي

يبين الجدول رقم (15) أن توجهات الموظفين كانت محايدة فيما يتعلق بالمحور الأول (الهيكل التنظيمي)، حيث تبين أن الوزن النسبي (59.19%) ومستوى الدلالة يساوي 0.373 أكبر من 0.05. ويوضح اختبار t وجود 5 فقرات ذات تقييم ايجابي مرتبة حسب الأهمية النسبية، هي الفقرات السادسة والثانية والرابعة والخامسة والأولى. فيما كانت الفقرات التاسعة والعاشر والثامنة والثالثة ذات تقييم محايد. أما الفقرات الأربعة المتبقية وهي الفقرات السابعة والثانية عشرة والثالثة عشرة والحادية عشرة فكان تقييمها سلبياً.

جدول (15): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الأول

تسلسل	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
6	الهيكل التنظيمي يوضح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات	3.0	15.4	23.1	45.7	12.8	3.50	70.0	7.66	0.000	اجباري
2	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي للوزارة ومهامها	4.4	18.4	31.1	41.2	4.8	3.24	64.7	3.74	0.000	اجباري
4	يتميز هيكل الوحدة الإدارية التي أعمل بها بالتصميم الجيد	8.7	20.3	22.9	39.8	8.2	3.19	63.7	2.53	0.012	اجباري
5	الهيكل التنظيمي بالوزارة يسرع من انجاز العمل	6.4	22.6	31.1	28.9	11.1	3.16	63.1	2.21	0.028	اجباري
1	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي للوزارة وأهدافها	6.1	21.8	26.6	41.0	4.4	3.16	63.1	2.35	0.020	اجباري
9	مهام الرؤساء والمرؤسين والعلاقة بينهم بالوزارة واضحة	9.1	19.5	29.9	34.4	7.1	3.11	62.2	1.54	0.124	محايد
10	يوجد مستوى عالي من التعاون والاتصال بين الوحدات الادارية المختلفة	8.5	23.5	28.2	33.8	6.0	3.05	61.0	0.73	0.466	محايد
8	لا يوجد تداخل في اختصاصات الوحدات الادارية المختلفة	4.3	30.2	29.7	28.0	7.8	3.05	60.9	0.70	0.485	محايد
3	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي والخطط التنفيذية والتشغيلية للوزارة	5.0	24.4	38.5	29.0	3.2	3.01	60.2	0.14	0.885	محايد
7	يتميز الهيكل التنظيمي بانخفاض البيروقراطية وببساطة الإجراءات	8.5	27.7	37.5	21.4	4.9	2.87	57.3	-1.99	0.048	سلبى
12	يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في تطبيق اللامركزية الإدارية	9.4	25.1	45.3	18.4	1.8	2.78	55.6	-3.58	0.000	سلبى

سليبي	0.000	-9.03	48.4	2.42	1.6	14.8	27.2	36.8	19.6	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وظائفهم	13
سليبي	0.000	-12.16	43.3	2.16	2.4	10.4	22.8	30.0	34.4	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتخصصه أو خبرته	11
محايد	0.373	-0.89	59.51	2.98	5.85	29.75	30.30	24.28	9.80	جميع الفقرات	

### فقرات المحور الثاني: بيئة العمل

يبين الجدول رقم (16) أن توجهات الموظفين كانت ايجابية بشكل عام فيما يتعلق بالمحور الثاني (بيئة العمل)، حيث أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لهذا المحور (63.16%) ومستوى الدلالة يساوي 0.001 أقل من 0.05. ويوضح اختبار t وجود 7 فقرات ذات تقييم ايجابي (15، 10، 13، 14، 6، 8، 7)، و 4 فقرات ذات تقييم محايد (12، 9، 4، 16)، فيما بلغ عدد الفقرات ذات التقييم السلبي 5 فقرات (11، 2، 3، 5، 1) الفقرات في الجدول مرتبة تنازلياً بناءً على قيمة الوزن النسبي لكل منها.

جدول (16): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

تسلسل	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
15	علاقاتي مع زملائي في العمل لها أثر واضح على انتاجيتي في العمل	1.4	4.3	15.8	52.2	26.3	3.97	79.5	19.09	0.000	ايجابي
10	هناك شفافية وثقة في علاقتي الوظيفية مع زملائي	3.5	7.6	15.6	48.1	25.3	3.84	76.8	14.28	0.000	ايجابي
13	يناسبني انجاز المهام ضمن فريق عمل أكثر من الفردية	3.2	7.6	18.1	48.4	22.7	3.80	76.0	13.51	0.000	ايجابي
14	أشعر بأن أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي	4.7	6.9	17.9	54.4	16.1	3.70	74.0	11.85	0.000	ايجابي
6	حجم العمل المعطى لي يتناسب مع قدراتي وامكانياتي الشخصية	7.9	17.9	10.0	40.7	23.4	3.54	70.8	7.34	0.000	ايجابي
8	لا أشعر بالظلم حيال المهام الموكلة لي للقيام بها	11.2	19.6	15.0	38.1	16.1	3.28	65.7	3.79	0.000	ايجابي
7	لا تفرض قيود بيروقراطية صارمة على أدائي لمهامي	8.1	15.8	27.6	37.9	10.7	3.27	65.4	4.07	0.000	ايجابي
12	تشجع قيادة الوزارة الموظفين على العمل بروح الفريق	12.8	20.2	33.3	26.6	7.1	2.95	59.0	-0.74	0.459	محايد
9	اعتقد بوجود تواصل مستمر بين الهيئة العليا وباقي الموظفين	15.7	21.1	25.7	30.0	7.5	2.93	58.5	-1.05	0.296	محايد
4	لا يغلب الروتين على مهام عملي اليومية	13.4	32.3	13.4	32.3	8.6	2.90	58.1	-1.33	0.184	محايد
16	بعد مكان السكن عن مكان العمل له أثر في تخفيض انتاجيتي في العمل	19.2	24.3	19.9	22.5	14.1	2.88	57.6	-1.48	0.139	محايد
11	أشعر بالرضا من تعامل قيادة الوزارة مع باقي الموظفين	13.6	21.5	35.1	24.4	5.4	2.86	57.3	-2.07	0.039	سليبي
2	المساحة المكانية المتوفرة لي كافية	22.0	27.1	6.4	35.3	9.2	2.82	56.5	-2.23	0.027	سليبي
3	تحرص الوزارة على توفير مقومات الأمن والسلامة لي	17.6	33.5	21.8	22.9	4.2	2.63	52.5	-5.51	0.000	سليبي

5	بيئة العمل تتيح لي التجديد والابتكار	18.2	36.0	18.9	22.0	4.9	2.59	51.9	-5.92	0.000	سلبي
1	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية لي	28.5	31.6	6.5	22.7	10.7	2.55	51.1	-5.50	0.000	سلبي
	جميع الفقرات	12.56	20.46	18.81	34.91	13.27	3.16	63.16	3.32	0.001	ايجابي

### المحور الثالث: الأجور والحوافز والترقيات

يتكون هذا المحور من 20 فقرة، حيث بينت النتائج أن تقييم الموظفين لهذا المحور ككل كان محايداً، وذلك لأن الوزن النسبي له يساوي 59.07% فيما كانت قيمة مستوى الدلالة له تساوي 0.118 وهي أكبر من 0.05. أما من حيث تقييم فقرات هذا المحور، فقد أظهرت النتائج أن من بين هذه الفقرات يوجد 8 فقرات ايجابية هي الفقرات (13، 9، 8، 14، 12، 11، 17، 15)، و 4 فقرات محايدة هي الفقرات (19، 20، 16، 18)، فيما كانت باقي الفقرات (8 فقرات) سلبية التقييم، هذه الفقرات السلبية هي الفقرات (4، 10، 2، 3، 6، 1، 7، 5). لمزيد من التفصيل انظر جدول (17).

جدول (17): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

تسلسل	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
13	أطمح للوصول إلى درجات أعلى في الوزارة	1.7	2.4	4.8	29.3	61.7	4.47	89.4	29.91	0.000	ايجابي
9	أشعر بزيادة انتاجيتي عند حصولي على ترقية أو تحفيز مادي	4.5	8.4	12.6	32.2	42.3	3.99	79.9	14.74	0.000	ايجابي
8	التحفيز غير المادي من قبل رئيسي في العمل يزيد من انتاجيتي	6.5	11.1	17.6	44.1	20.8	3.62	72.3	9.15	0.000	ايجابي
14	أشعر انني اعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي	10.0	15.1	12.4	38.1	24.4	3.52	70.4	6.90	0.000	ايجابي
12	أجد تقديراً من قبل رئيسي المباشر في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي	6.4	14.3	18.2	46.1	15.0	3.49	69.8	7.40	0.000	ايجابي
11	يقوم رئيسي المباشر بتحفيزي وزملائي على التعاون في انجاز المهام وحل المشكلات	7.0	10.9	24.6	45.3	12.3	3.45	69.0	7.11	0.000	ايجابي
17	الموظفون يتحملون المسؤولية كل حسب صلاحياته	7.6	14.7	21.9	43.2	12.6	3.38	67.7	5.76	0.000	ايجابي
15	للموظف مطلق الحرية في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	9.2	14.2	26.6	34.4	15.6	3.33	66.6	4.72	0.000	ايجابي
19	يشعر الموظف باحترام رأيه واقتراحاته من قبل مرؤوسيه	12.1	19.3	27.9	33.2	7.5	3.05	60.9	0.68	0.498	محايد
20	يشعر الموظف بأهميته في تحقيق انجازات الوزارة	12.4	22.2	24.0	33.5	8.0	3.03	60.5	0.36	0.719	محايد
16	حرية التعبير والنقد مكفولة ومصانة لجميع الموظفين	12.5	23.5	29.9	26.3	7.8	2.94	58.7	-0.94	0.349	محايد
18	الموظفون مدعوون للمشاركة في التفكير والتخطيط	12.0	28.4	27.6	24.7	7.3	2.87	57.4	-1.91	0.057	محايد

سلبى	0.000	-6.83	50.2	2.51	4.8	22.3	17.8	29.5	25.7	أشعر بالرضا براتبى الشهري مقارنة برواتب السوق المحلي	4
سلبى	0.000	-8.72	49.0	2.45	2.5	13.7	31.4	30.7	21.7	تدعم قيادة الوزارة نشاطات الابتكار والابداع لدى الموظفين	10
سلبى	0.000	-8.22	48.4	2.42	4.5	21.3	11.3	37.5	25.4	أشعر بالرضا عن الأجر الشهري مقابل الأعباء الوظيفية التي أقوم بها	2
سلبى	0.000	-8.47	48.0	2.40	4.4	20.4	13.6	34.0	27.6	أشعر بالرضا براتبى الشهري مقارنة برواتب زملائي بالوزارة	3
سلبى	0.000	-10.72	45.0	2.25	2.4	18.6	16.2	26.9	35.9	أشعر بأننى حصلت على ترقية في الوقت المناسب	6
سلبى	0.000	-12.27	44.0	2.20	2.6	12.1	18.3	36.6	30.4	يوجد آلية محددة وواضحة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين	1
سلبى	0.000	-14.51	41.4	2.07	1.8	9.7	20.2	30.3	37.9	يوجد للوزارة سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات	7
سلبى	0.000	-24.97	32.9	1.65	3.1	2.4	6.1	33.0	55.4	أشعر بالرضا عن قيمة العلاوة السنوية وتناسبها مع ارتفاع الأسعار	5
محايد	0.118	-1.57	59.07	2.95	13.07	27.55	19.15	22.15	18.10	جميع الفقرات	

#### المحور الرابع: التكنولوجيا والاتصالات

تشير البيانات في السطر الأخير من جدول (18) أن تقييم الموظفين لهذا المحور إيجابي عموماً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له 0.012 وهي أقل من 0.05. أما من حيث تقييم فقرات هذا المحور، فقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد أي فقرة من فقرات هذا المحور (وعددتها 13) ذات اتجاه سلبي، في حين وجدت 4 فقرات ذات تقييم إيجابي هي الفقرات العاشرة والتاسعة والسابعة والثامنة. أما باقي فقرات هذا المحور فكانت ذات تقييم محايد.

جدول (18): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

الاتجاه	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	تسلسل
إيجابي	0.000	6.68	68.8	3.44	11.8	45.5	21.1	17.9	3.7	تساهم التكنولوجيا المتوفرة في سرعة انجاز المهام المنوطة بالموظف	10
إيجابي	0.000	5.60	67.6	3.38	12.8	40.8	22.4	19.6	4.4	تساهم التكنولوجيا المتوفرة في رفع الأداء الوظيفي للموظفين	9
إيجابي	0.025	2.25	62.9	3.14	5.3	36.6	30.0	23.0	4.9	يوجد وضوح في نظم وطرق الاتصال بين الموظفين داخل الوزارة	7
إيجابي	0.044	2.02	62.8	3.14	7.4	36.8	25.2	23.6	7.0	توفر الوزارة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين وحداتها وأفرعها	8
محايد	0.195	1.30	61.8	3.09	4.8	37.9	28.6	18.5	10.1	تبدل قيادة الوزارة جهدا واضحا لإزالة أي معوقات تعيق الاتصالات	4
محايد	0.219	1.23	61.7	3.09	5.9	39.0	23.6	20.9	10.6	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	5

6	يساهم نظام الاتصال المعمول به في سرعة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	7.3	22.7	31.6	31.2	7.3	3.09	61.7	1.26	0.208	محايد
12	يوجد تنوع بطرق الاتصال بين الموظفين بالمستويات المختلفة لتسريع انجاز العمل	6.6	22.6	33.7	31.3	5.8	3.07	61.4	1.07	0.284	محايد
11	تحرص قيادة الوزارة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	6.3	24.7	32.6	30.1	6.3	3.05	61.1	0.82	0.413	محايد
3	يساهم نظام الاتصال الحالي في تحقيق أهداف الوزارة	8.2	25.8	26.6	35.7	3.7	3.01	60.2	0.12	0.903	محايد
13	يوجد المام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الوحدات والأقسام في الوزارة	7.7	25.8	35.6	23.6	7.3	2.97	59.4	-0.44	0.662	محايد
2	يوجد انسيابية ومرونة في حركة المعلومات بين الوحدات المختلفة	7.7	26.3	32.4	30.8	2.8	2.95	58.9	-0.83	0.407	محايد
1	يوجد انسيابية ومرونة في حركة المعلومات بين القمة والقاعدة	10.8	24.5	31.7	27.3	5.6	2.92	58.5	-1.11	0.268	محايد
14	جميع الفقرات	7.33	22.76	28.85	34.35	6.68	3.12	62.42	2.54	0.012	ايجابي

#### المحور الخامس: التخطيط

قيم الموظفون هذا المحور ككل بأنه ذات اتجاه محايد، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له 0.780 وهي أكبر من 0.05. أما بالنسبة لفقرات هذا المحور البالغ عددها إحدى عشرة فقرة، فقد قيمت من بينها فقرتان بأنهما ذات اتجاه إيجابي هما الفقرتان الرابعة والثامنة، فيما قيمت ثلاث فقرات بأنها ذات اتجاه سلبي هي الفقرات الثانية والسادسة والسابعة. أما باقي الفقرات فقد قيمت بأنها ذات اتجاه محايد.

جدول (19): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الخامس

تسلسل	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
4	يوجد هيئة او لجنة عليا للتخطيط في الوزارة (مدير عام فاعلي)	5.5	9.5	40.3	38.3	6.5	3.31	66.2	4.70	0.000	ايجابي
8	يوجد رقابة مالية فعالة على أوجه الصرف عند تنفيذ الخطط	8.0	17.4	34.8	31.7	8.0	3.14	62.9	2.02	0.044	ايجابي
5	لدى موظفي الوزارة قدرة وفاعلية في انجاز الخطط ضمن الزمن المحدد	6.7	20.6	32.7	33.2	6.7	3.13	62.5	1.82	0.071	محايد
1	يوجد لدى الوزارة قدرة وكفاءة عاليتان في التخطيط	7.9	20.6	32.9	33.3	5.3	3.07	61.5	1.09	0.276	محايد
11	يشارك غالبية موظفي الوحدة الإدارية في وضع الخطط السنوية والفصلية لها	8.6	18.6	38.6	29.5	4.5	3.03	60.5	0.40	0.688	محايد
3	نظام التخطيط يأخذ في الحسبان محدودية الموارد والاستفادة القصوى منها	6.0	24.1	34.3	32.9	2.8	3.02	60.5	0.35	0.724	محايد
9	يوجد رقابة ادارية فعالة على القائمين على تنفيذ الخطط	7.4	22.6	33.2	34.1	2.8	3.02	60.5	0.34	0.732	محايد



10	تقوم الوزارة بدراسة نتائج التنفيذ والاستفادة منها للتخطيط اللاحق	7.2	24.2	42.0	24.2	2.4	2.90	58.1	-1.50	0.136	محايد
2	نظام التخطيط في الوزارة مرن يحتوي خطط وبديلة للطوارئ	8.6	26.6	36.0	27.0	1.8	2.87	57.4	-2.01	0.046	سليبي
6	يوجد نظام تطبيقي صارم يتابع تنفيذ الخطط وتقييمها	13.7	29.2	39.6	15.1	2.4	2.63	52.6	-5.48	0.000	سليبي
7	توفر الوزارة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ الخطط	20.1	33.8	27.4	15.5	3.2	2.48	49.6	-7.16	0.000	سليبي
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>9.06</b>	<b>22.47</b>	<b>35.62</b>	<b>28.62</b>	<b>4.22</b>	<b>2.96</b>	<b>59.29</b>	<b>-0.28</b>	<b>0.780</b>	<b>محايد</b>

### المحور السادس: إدارة الوقت

تميز هذا المحور عن المحاور الأخرى في هذه الدراسة بأنه قيم من قبل الموظفين بإيجابية مرتفعة، حيث وصل الوزن النسبي له إلى 80.5%. فقد قيم الموظفون اثنتا عشر فقرة من بين فقراته الثلاثة عشر بأنها ذات اتجاه ايجابي بشكل واضح، فيما قيمت فقرة واحدة بأنها ذات اتجاه سلبي، وهي الفقرة رقم 8 في الاستبانة، والتي نصها "يكفي أن أعرف أهدافي وأعتبر كتابتها مضيقه للوقت".

جدول (20): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المحور السادس

تسلسل	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
2	أنهي دوامي وأغادر مكان العمل في الوقت المحدد	0.00	0.70	1.30	40.60	57.40	4.55	90.94	47.51	.000	ايجابي
1	أصل الى مكان العمل في الوقت المحدد	0.00	3.40	2.30	36.60	57.70	4.49	89.73	36.30	.000	ايجابي
3	أنجز العمل الذي أقوم به ضمن الوقت المحدد له	0.00	1.30	2.70	44.80	51.20	4.46	89.16	40.53	.000	ايجابي
13	انجز باستمرار ما يجب أن يتم عمله خلال اليوم	0.30	2.70	4.70	50.50	41.70	4.31	86.10	31.33	.000	ايجابي
6	أحدّد أولوياتي بحيث أقضي معظم وقتي ركزاً على الأعمال الأكثر أهمية	0.70	4.10	4.40	53.90	36.90	4.22	84.44	27.20	.000	ايجابي
4	احدد كل يوم وقت بسيطصباحاً لتخطيط عملي اليومي	0.30	4.40	8.40	55.10	31.80	4.14	82.70	25.39	.000	ايجابي
10	أستطيع العودة لحو العمل بعد المقاطعة بنفس النشاط	1.00	8.20	12.30	51.00	27.40	3.96	79.11	18.04	.000	ايجابي
9	أداره الوقت بصورة أفضل تعني تقليل الوقت المستغرق في الأنشطة المتعددة	1.80	4.00	16.50	52.90	24.80	3.95	78.99	18.48	.000	ايجابي
11	استمتع بوقتي في العمل	3.80	4.50	12.00	53.30	26.50	3.94	78.83	16.90	.000	ايجابي
12	أعرف ما الذي أريد انجازه في الاسبوع القادم	2.70	7.60	13.10	49.10	27.50	3.91	78.21	15.93	.000	ايجابي

إيجابي	.000	16.61	77.60	3.88	23.30	51.90	14.50	9.90	0.40	أحتفظ بجدول مفتوح كل يوم في العمل لكي أكون مستعدا للآزمات الطارئة وللأمر غير المتوقعة	5
إيجابي	.000	13.29	76.71	3.84	26.70	49.70	8.60	10.60	4.50	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله	7
سليبي	.000	-4.50	53.87	2.69	4.60	25.40	20.80	33.50	15.80	يكفي أن أعرف أهدافي وأعتبر كتابتها مضيقه للوقت	8
إيجابي	.000	39.87	80.49	4.02	33.65	47.29	9.35	7.30	2.41	جميع الفقرات	

### أثر خصائص الموظفين على محاور المناخ التنظيمي

تم إجراء اختبار t للمتغيرات ذات المستويين واختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات التي قسمت إلى أكثر من مستويين لمعرفة تأثير مستويات المتغيرات على تقييم محاور المناخ التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05. جدول (21) أدناه يبين نتائج هذه الاختبارات، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. يوجد فروق بين الذكور والإناث في تقييم المحورين الأول والسادس، حيث كان تقييم الإناث أعلى من تقييم الذكور في كلا المحورين. أما باقي المحاور فلا يوجد فروق بين الجنسين في تقييمها.
2. يوجد فروق بين العاملين في مركز الوزارة والعاملين في المحافظات في تقييم المحور السادس، حيث كان تقييم العاملين في المحافظات أعلى من تقييم العاملين في مقر الوزارة. أما باقي المحاور فلا يوجد فروق بين تقييم الموظفين العاملين في مقر الوزارة وتقييم العاملين في المحافظات.
3. لا يوجد فروق في تقييم الموظفين لجميع المحاور عند توزيعهم إلى فئتين عمريتين (39 أقل، 40 فأكثر) أو عند توزيعهم إلى أربع فئات عمرية (20-29، 30-39، 40-49، 50-59).
4. لا يوجد فروق في تقييم الموظفين لجميع المحاور عند توزيعهم إلى 4 فئات حسب سنة التعيين، هي (1993 فما قبل، 1994-1999، 2000-2005، 2006-2011).
5. يوجد فروق بين حملة مؤهل دبلوم متوسط فأقل وحملة مؤهل بكالوريوس فأكثر في تقييم المحورين الخامس والسادس، حيث كان تقييم حملة دبلوم متوسط فأقل أعلى من تقييم حملة بكالوريوس فأكثر في كلا المحورين. أما باقي المحاور فلا يوجد فروق بين مجموعتي المؤهل العلمي في تقييمها. أما في حال تقسيم المؤهل العلمي إلى أربع فئات (ثانوي فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي فأكثر)، فإن نتائج تحليل التباين الأحادي تظهر وجود فروق بين الدبلوم العالي فأكثر من جهة وكل من البكالوريوس والدبلوم المتوسط والثانوي فأقل من جهة أخرى في تقييم المحور الخامس (التخطيط)، حيث كان تقييم حملة دبلوم عالي فأكثر الأقل في الحالات الثلاث.
6. يوجد فروق بين من فئة الدرجة الوظيفية (A4-C) فأكثر وفئة الدرجة الوظيفية (الأولى-العاشرة) في تقييم المحورين الرابع والخامس، حيث كان تقييم الفئة (الأولى-العاشرة) أعلى من تقييم الفئة (A4-C) كلا المحورين. أما باقي المحاور فلا يوجد فروق بين فئتي الدرجة الوظيفية في تقييمها.

المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
الجنس	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق
مكان العمل	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق
فئات العمر	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق

فئات سنة التعيين	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
الدرجة الوظيفية	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق

### مستوى تأثير الصعوبات على الأداء الوظيفي للموظفين

تم طرح 27 مشكلة قد تؤثر على أداء الموظفين، حيث أعطيت لكل مشكلة ثلاثة مستويات من الصعوبة هي: بشكل كبير، بشكل متوسط، وبشكل قليل. لغايات التحليل، أعطي المستوى بشكل كبير 3 درجات، والمستوى بشكل متوسط درجتين، والمستوى بشكل قليل درجة واحدة. احصائياً، لتباين مستوى الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل كبير مرتبة من الأكثر أهمية الى الأقل أهمية مدرجة في الجدول (22)، وهي:

1. الشعور بعدم وجود عدالة في الترقيات.
2. الشعور بغياب النزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية.
3. غياب التشجيع والحوافز من الرؤساء اتجاه مرؤوسهم.
4. وجود نقص في الموارد المالية.
5. عدم الشعور بالأمان الوظيفي من ناحية استلام الراتب الشهري.
6. نقص الموارد البشرية.

### جدول (22): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل كبير

تسلسل	الفقرة	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	12.0	19.6	68.4	2.56	85.45	13.76	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	13.2	25.0	61.8	2.49	82.87	11.49	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	14.1	26.1	59.8	2.46	81.92	10.58	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	18.1	29.2	52.7	2.35	78.22	7.51	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	18.5	41.6	39.9	2.21	73.78	4.91	.000	بشكل كبير
8	هل توجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	26.6	31.1	42.3	2.16	71.91	3.26	.001	بشكل كبير

اما الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل متوسط مرتبة من الأكثر أهمية الى الأقل أهمية، فهي:

1. عدم الشعور بالأمان الوظيفي كنتيجة لعمليات التقييم المختلفة لنشاطات الموظف.
2. عدم توفر البنية التحتية بشكل كاف ومناسب.
3. قلة الاجتماعات الدورية الضرورية لمناقشة المهام والنشاطات والاولويات.
4. انعدام الدعم (المادي أو المعنوي) من قبل الرؤساء اتجاه المرؤوسين.

### جدول (23): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل متوسط

تسلسل	الفقرة	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
-------	--------	-----------	------------	-----------	---------	--------------	--------	---------------	---------

هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية تقييم عملك	24.5	42.8	33	2.08	69.42	1.83	.068	بشكل متوسط	27
هل تواجه صعوبة لضعف في البنية التحتية اللازمة مثل أجهزة متخصصة وغيره	32.9	33.2	34	2.01	67.03	0.22	.826	بشكل متوسط	5
هل تواجه صعوبة لعدم وجود اجتماعات دورية لمناقشة المهام والأولويات	30.7	39.8	30	1.99	66.30	-0.23	.816	بشكل متوسط	14
هل تشعر في عدم وجود دعم من المسؤولين للقيام بواجبك	34.8	38.1	27	1.92	64.10	-1.62	.106	بشكل متوسط	24

اما الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل قليل مرتبة في جدول (24) حسب وزنها النسبي من الأكثر أهمية الى الأقل أهمية، فهي:

1. طبيعة أجواء العمل داخل الوزارة.
2. غياب رسالة الوزارة ورؤيتها.
3. غياب الهيكلية التنظيمية للوزارة.
4. تعدد الصلاحيات والتفويضات في الوزارة.
5. عدم وضوح للإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام.
6. غياب المعلومات.
7. تعدي على صلاحياتك من قبل الموظفين الآخرين.
8. شعور الموظف بالأمان الوظيفي من ناحية التنقلات القسرية للموظفين بين الأقسام والدوائر والوحدات.
9. الضعف في التنسيق والاتصال بين الدوائر ذوي العلاقة داخل الوزارة.
10. ضعف في نظام المراقبة وتقييم الأداء.
11. عدم وجود وصف وظيفي.
12. وجود هرمية عالية لتنفيذ المهام.
13. عدم وجود مهام رئيسية.
14. غياب الاحترام بين المسؤول وموظفيه.
15. عدم تناسق التخصص الذي يحمله الموظف مع التخصص المطلوب للقيام بالمهمة.
16. عدم وجود خبرة كافية لدى الموظف للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة.
17. العمل ضمن فريق.

جدول (24): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل قليل									
تسلسل	الفقرة	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
23	هل تشعر أن أجواء العمل صحية ومساعدة للعمل داخل الوزارة	32.7	48.2	19	1.86	62.11	-3.22	.001	بشكل قليل
15	هل غياب رسالة ورؤية واضحة للوزارة يعيق عملك	42.8	30.1	27	1.84	61.47	-3.15	.002	بشكل قليل
16	هل غياب الهيكلية التنظيمية للوزارة يعيق عملك	44	28.4	28	1.84	61.19	-3.23	.001	بشكل قليل
17	هل تعدد الصلاحيات والتفويضات في الوزارة يعيق عملك	41.9	34.6	24	1.82	60.54	-3.84	.000	بشكل قليل

10	هل عدم وضوح للإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام هو عقبة تواجهك أثناء عملك	40.7	38.9	20	1.80	59.88	-4.47	.000	بشكل قليل
18	هل غياب المعلومات يقف عائق لديك للقيام بمهامك ومسؤولياتك	45.1	30.4	25	1.79	59.83	-4.18	.000	بشكل قليل
20	هل تشعر بان هناك تعدي على صلاحيات الآخر من قبل الغير	48.2	27.6	24	1.76	58.70	-4.82	.000	بشكل قليل
25	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية التنقلات القسرية للموظفين بين الأقسام والدوائر والوحدات	43.4	37.5	19	1.76	58.58	-5.31	.000	بشكل قليل
4	هل تواجه صعوبة لضعف في التنسيق والاتصال بين الدوائر ذوي العلاقة	44.5	35.8	20	1.75	58.36	-5.32	.000	بشكل قليل
6	هل تواجه صعوبة لضعف في المراقبة وتقييم الأداء	50.4	28.8	21	1.70	56.81	-6.18	.000	بشكل قليل
1	هل تواجه صعوبة لعدم وجود وصف وظيفي	54.6	29.7	16	1.61	53.72	-8.62	.000	بشكل قليل
12	هل تواجه صعوبة في عملك لوجود هرمية عالية لتنفيذ المهام	56.2	29.2	15	1.58	52.80	-9.40	.000	بشكل قليل
2	هل تواجه صعوبة لعدم وجود مهام رئيسية	60.5	24.4	15	1.55	51.54	-10.05	.000	بشكل قليل
19	هل تشعر بغياب الاحترام بين المسؤول وموظفيه	65.5	23.6	11	1.45	48.44	-13.08	.000	بشكل قليل
3	هل تواجه صعوبة لعدم تناسق التخصص الذي تحمله مع التخصص المطلوب للقيام بالمهمة	77.2	12.7	10	1.33	44.32	-16.81	.000	بشكل قليل
13	عدم وجود خبرة كافية لديك للقيام بالمهام والمسؤوليات قد يشكل صعوبة للقيام بالمهام المطلوبة	76.5	14.9	8.6	1.32	44.03	-17.78	.000	بشكل قليل
11	هل تواجه صعوبة عندما تعمل في فريق	80.6	16.5	2.9	1.22	40.78	-26.58	.000	بشكل قليل

وعند دراسة أثر مستويات المتغيرات المستقلة على الصعوبات التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل كبير، تبين تكرار سبع صعوبات في جميع مستويات المتغيرات التالية: الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنة التعيين، مع ملاحظة اختلاف الأهمية النسبية لهذه الصعوبات بين مستويات هذه المتغيرات كما يلي:

**الجنس:** أظهرت النتائج الواردة في جدول (25) وجود 6 صعوبات تؤثر على أداء الذكور بشكل كبير مرتبة حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 21، 22، 7، 9، 8، 26. كما أظهرت النتائج وجود 6 صعوبات أيضاً تؤثر على أداء الاناث بشكل كبير، الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات مرتبة حسب أهميتها النسبية هي: 21، 22، 7، 26، 9، 27.

جدول (25): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب الجنس						
الذكور						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.57	85.59	11.39	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.49	83.07	9.71	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.48	82.80	9.14	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.42	80.69	7.90	.000	بشكل كبير
8	هل توجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.21	73.66	3.57	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.19	72.84	3.26	.001	بشكل كبير

الإناث						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.56	85.19	7.705	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.47	82.49	6.211	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.41	80.27	5.432	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.27	75.60	4.140	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.20	73.40	2.341	.021	بشكل كبير
27	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية تقييم عملك	2.16	71.93	2.140	.035	بشكل كبير

**مكان العمل:** بينت النتائج الواردة في جدول (26) وجود 5 صعوبات تؤثر على أداء العاملين في مركز الوزارة بشكل كبير مرتبة حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 21، 22، 7، 26، 9. كما أظهرت النتائج وجود 6 صعوبات تؤثر على أداء العاملين في مديريات العمل ومراكز التدريب المهني بشكل كبير، الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات مرتبة حسب أهميتها النسبية هي: 21، 22، 7، 9، 26، 8.

جدول (26): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب مكان العمل						
مركز الوزارة						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.52	83.95	6.75	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.35	78.48	4.19	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.31	77.08	3.78	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.25	75.00	3.03	.003	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.23	74.17	2.44	.017	بشكل كبير
المحافظات						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.58	86.03	11.99	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.54	84.53	11.06	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.51	83.82	10.22	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.40	79.86	7.52	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.20	73.30	3.88	.000	بشكل كبير
8	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.20	73.20	3.39	.001	بشكل كبير

**الفئة العمرية:** بينت النتائج الواردة في جدول (27) وجود 6 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ضمن فئات العشرينات والثلاثينات من العمر، وهي مرتبة في الجدول حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 21، 9، 22، 7، 26، 27. كما أظهرت النتائج وجود 6 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ضمن الاربعينات والخمسينات من العمر، مرتبة في الجدول المذكور حسب أهميتها النسبية. الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات بالشكل: 21، 22، 7، 9، 26، 8.

جدول (27): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب الفئة العمرية						
العشرينيات والثلاثينات						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.40	80.13	5.06	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.37	79.04	4.76	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	2.37	78.91	4.67	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.35	78.23	4.59	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.29	76.19	3.94	.000	بشكل كبير
27	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية تقييم عمالك	2.23	74.31	2.85	.005	بشكل كبير
الأربعينات والخمسينات						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.64	88.12	13.92	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	2.55	84.95	11.09	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.51	83.70	9.59	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.32	77.46	5.56	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.17	72.46	3.15	.002	بشكل كبير
8	هل توجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.16	72.13	2.74	.007	بشكل كبير

**المؤهل العلمي:** تشير النتائج الواردة في جدول (28) وجود 5 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين حملة مؤهل دبلوم متوسط أو أقل، وهي مرتبة في الجدول حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 21، 22، 7، 9، 26. كما أشارت النتائج إلى وجود 6 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين حملة مؤهل بكالوريوس أو أكثر، هذه الصعوبات مرتبة في الجدول المذكور حسب أهميتها النسبية. الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات هي: 21، 22، 7، 9، 26، 8.

جدول (28): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب المؤهل العلمي						
دبلوم متوسط فأقل						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.63	87.73	10.80	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	2.50	83.47	7.92	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.48	82.51	6.98	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.24	74.78	3.17	.002	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.19	72.85	2.85	.005	بشكل كبير
بكالوريوس فأعلى						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.51	83.73	9.06	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	2.47	82.42	8.33	.000	بشكل كبير

7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.44	81.48	7.93	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.42	80.66	7.42	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.23	74.49	4.01	.000	بشكل كبير
8	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.17	72.26	2.67	.008	بشكل كبير

**الدرجة الوظيفية:** بينت النتائج الواردة في جدول (29) وجود 6 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء موظفي الوزارة ضمن الفئة الإشرافية ( المدراء العامون ومدراء الدوائر)، وهي مرتبة في الجدول حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 9، 22، 21، 7، 8، 26. كما أشارت النتائج إلى وجود 5 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء موظفي الوزارة ضمن الدرجات الوظيفية الأولى إلى العاشرة، هذه الصعوبات مرتبة في الجدول المذكور حسب أهميتها النسبية. الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات هي: 21، 7، 22، 9، 26.

جدول (29): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب الدرجة الوظيفية C-A4						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.56	85.19	7.454	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.56	85.19	7.454	.000	بشكل كبير
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.49	82.93	6.408	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.38	79.17	4.456	.000	بشكل كبير
8	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.31	77.11	3.816	.000	
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.21	73.75	2.508	.014	بشكل كبير
الأولى - العاشرة						
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.59	86.31	12.045	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.49	82.92	9.576	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.45	81.79	8.813	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.26	75.26	4.532	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.21	73.53	4.044	.000	بشكل كبير

**فئة سنة التعيين في الوزارة:** أظهرت النتائج الواردة في جدول (30) وجود 6 صعوبات تؤثر بشكل كبير على أداء موظفي الوزارة الذين تم تعيينهم في قبل العام 2000، وهي مرتبة في الجدول حسب الأهمية النسبية. هذه الصعوبات تحمل الأرقام المتسلسلة التالية: 21، 22، 7، 9، 8، 26. كما أشارت النتائج إلى وجود 6 صعوبات، كذلك، تؤثر بشكل كبير على أداء موظفي الوزارة الذين تم تعيينهم في العام 2000 فما بعد، هذه الصعوبات مرتبة في الجدول المذكور حسب أهميتها النسبية. الأرقام التسلسلية لهذه الصعوبات هي: 21، 9، 22، 7، 26، 27.

جدول (30): الصعوبات التي قيمت بأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين حسب سنة التعيين في الوزارة 1999 فما قبل						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.66	88.83	14.230	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم نزاهة في الترشيح للمنح والدورات التدريبية	2.56	85.36	11.050	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.52	84.13	9.578	.000	بشكل كبير



9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.31	77.03	5.106	.000	بشكل كبير
8	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد البشرية	2.18	72.75	2.929	.004	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.15	71.83	2.703	.008	بشكل كبير
2000 فما بعد						
تسلسل	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
21	هل تشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات	2.40	79.88	5.290	.000	بشكل كبير
9	هل تواجه صعوبة لنقص في الموارد المالية	2.39	79.51	5.317	.000	بشكل كبير
22	هل تشعر في عدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية	2.37	78.98	5.029	.000	بشكل كبير
7	هل تواجه صعوبة لانعدام التشجيع والحوافز	2.35	78.27	4.875	.000	بشكل كبير
26	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية استلام راتبك في نهاية الشهر	2.30	76.61	4.375	.000	بشكل كبير
27	هل تشعر بالأمان الوظيفي من ناحية تقييم عملك	2.16	72.12	2.156	.033	بشكل كبير

## الإستخلاصات أولاً : متغيرات الدراسة

- لوحظ ان نسبة الاستثمارات المسترجعة لم تتعدى السبعين في المئة (70%)، ورغم ذلك تعتبر نسبة جيدة للوصول للاستنتاجات ذات الكفاية العلمية، ولكنها نسبة تعكس درجة معينة من عدم الاهتمام، علماً بان مظهر القصور في هذا الجانب يمكن ان يعزى الى طريقة التوزيع والاسترجاع ودرجة الانضباطية ومدى تقدير الموظفين لأهمية الموضوع اضافة الى صعوبة استيعاب بعض الاسئلة و تكراراتها في جوانب مختلفة.
- تبين من نسب الاستثمارات المعادة ظهور انضباطية اعلى في المديریات منها في مقر الوزارة أو في مراكز التدريب المهني، علماً بأن الاستثمارات لم يتم تعبئتها من قبل مركزين من مراكز التدريب المهني. قد يعود ارتفاع نسبة الانضباطية في المديریات الى شعور الموظفين في المديریات بان عملية الاصلاح والبناء والتقييم ستؤدي الى زيادة الاهتمام بدور هذه المديریات و الارتقاء بأوضاعها، كما يمكن ان يعكس هذا الأمر درجة معينة من حسن ادارة المسؤولين فيها.
- يمكن اعتبار ارتفاع نسبة الاناث في مركز الوزارة بأنه توازن طبيعي، حيث تتركز في مقر الوزارة الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية من جهة، كما تتركز في الادارات العامة الاخرى وباقي الوحدات الاعمال التي تتطلب بحكم الواقع العملي القائم اعداداً اكبر من الاناث.
- تتجه أعمار موظفي الوزارة في وضعها الحالي باتجاه الكهولة عموماً، حيث أن نسبة الشباب الذين في العشرينات من أعمارهم لم تصل الى 10% من إجمالي الموظفين، في حين ان نسبة الكهول ضمن فئة الخمسينات من العمر تصل الى نحو 27%. كما أن الفئات العمرية الباقية تؤكد هذا الاستنتاج، حيث أن نسبة الموظفين ضمن فئة الأربعينات من العمر تزيد عن نسبة زملائهم ضمن فئة الثلاثينات من العمر بنحو 14%. ويشكل عام يمكن القول أن نحو ثلث موظفي الوزارة ضمن العشرينات والثلاثينات من العمر، ونحو ثلثي موظفي الوزارة ضمن فئة الأربعينات والخمسينات من العمر.
- أشارت النتائج إلى تركيز فئة الشباب في مركز الوزارة على حساب المديریات ومراكز التدريب المهني، حيث ان حوالي 50% من فئة الشباب يعملون في مركز الوزارة.
- نحو 54% من موظفي الوزارة لديهم مؤهل بكالوريوس أو أعلى، حيث تعتبر هذه النسبة مؤشر ايجابي كبير، كما ان توزيعهم يأتي بنسب متقاربة و صحية و مبررة، علماً بأن ارتفاع نسبة حملة الدبلوم لدى مراكز التدريب المهني امر طبيعي وله اسبابه المعروفة لدى قيادات الوزارة.
- تشكل تخصصات العلوم الإدارية والاقتصادية النسبة الأكبر بين الموظفين حملة دبلوم متوسط فأعلى، حيث بلغت نسبتها 36.5%.
- موظف من بين كل خمسة موظفين حملة دبلوم متوسط فأعلى لا يتناسب تخصصه العلمي مع مهام موقعه الوظيفي.
- يستحوذ مركز الوزارة على أعلى نسبة من المراتب الإشرافية مقارنة بالمحافظات، وذلك بالنظر الى هيكلية

الوزارة، حيث لا تمتلك مديريات العمل ما يوازي كل المتطلبات الهيكلية للإدارات العامة، كما ان الوضع الهيكلي لمراكز التدريب المهني لا يسمح وفق نظام الوزارة بتحويل هذه المراكز وظيفيا الى ما هو أعلى من الواقع القائم حتى الان.

- تظهر تعيينات السنوات الخمس الأخيرة تركيز الموظفين الجدد في مركز الوزارة ومديريات العمل، حيث أن نحو 87% من هذه التعيينات تعمل في مركز الوزارة ومديريات العمل مناصفة تقريباً. ومع ذلك، قد لا تعوض هذه التعيينات النقص الحاد في المصادر البشرية لبعض الإدارات والوحدات في الوزارة.
- أكثر من ثلث موظفي الوزارة يقومون بأداء مهامهم الوظيفية دون وجود وصف وظيفي مكتوب لمسماهم الوظيفي، في حين أن نحو ثلث من يعتقدون بوجود وصف وظيفي مكتوب لمسماهم الوظيفي ليس لديهم نسخة منه.

### ثانياً: المناخ الوظيفي والأداء

من وجهة نظر الموظفين، أظهر التحليل وجود عدد كبير من السلبيات التي تؤثر على أداء الموظفين، منها:

- بيروقراطية الهيكل التنظيمي و عدم بساطة الإجراءات.
- عدم تطبيق اللامركزية الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتخصصه أو خبرته.
- عدم تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وظائفهم.
- عدم شعور الموظف بالرضا من تعامل قيادة الوزارة معه ومع زملائه.
- المساحة المكانية المتوفرة للموظف غير كافية.
- عدم وجود حرص في الوزارة على توفير مقومات الأمن والسلامة للموظفين.
- بيئة العمل غير مناسبة للموظف لإبراز قدراته في التجديد والابتكار.
- تصاميم المكاتب لا توفر الراحة النفسية والبدنية للموظف.
- الموظف لا يشعر بالرضا بقيمة راتبه الشهري مقارنة برواتب موظفي السوق المحلي.
- عدم قيام قيادة الوزارة بدعم نشاطات الابتكار والابداع لدى الموظفين.
- عدم شعور الموظف بالرضا عن أجره الشهري مقابل الأعباء الوظيفية التي يقوم بها.
- عدم شعور الموظف بالرضا عن راتبه الشهري مقارنة برواتب زملائه بالوزارة.
- عدم شعور الموظف بحصوله على ترقياته في الوقت المناسب.
- عدم وجود آلية محددة وواضحة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين.
- عدم وجود سياسة واضحة ومحددة للوزارة فيما يتعلق بالحوافز والترقيات.
- عدم الشعور الموظف بالرضا عن قيمة العلاوة السنوية وتناسبها مع ارتفاع الأسعار.
- نظام التخطيط في الوزارة غير مرن ولا يحتوي خطط وخطط بديلة للطوارئ.
- عدم وجود نظام تطبيقي صارم في الوزارة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييمها.

- عدم توفر الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ الخطط في الوزارة.

### أثر المتغيرات على محاور المناخ التنظيمي

- الاناث أكثر ايجابية من الذكور في نظرتها للمحورين الأول (الهيكل التنظيمي) والسادس (إدارة الوقت).
- العاملين في المحافظات أكثر ايجابية من الذكور في تقييمهم للمحور السادس (إدارة الوقت).
- الفئات العمرية للموظفين لم تؤثر في تقييمهم لأي محور من محاور المناخ التنظيمي الستة.
- فئات سنة التعيين لم تؤثر في تقييمهم لأي محور من محاور المناخ التنظيمي الستة.
- حملة مؤهل دبلوم متوسط فأقل أكثر ايجابية من حملة مؤهل بكالوريوس فأكثر في تقييم المحورين الخامس (التخطيط) والسادس (إدارة الوقت).
- الموظفون ضمن الدرجات الوظيفية الأولى وحتى العاشرة أكثر ايجابية من موظفي الدرجات الإشرافية (المدرء العامون ومدرء الدوائر) في تقييم المحورين الرابع (التكنولوجيا والاتصالات) والخامس (التخطيط).

### الصعوبات التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل كبير

- من بين 27 صعوبة تم طرحها في الاستبانة، أظهرت النتائج وجود 7 صعوبات تؤثر سلباً على أداء الموظفين بشكل كبير، مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، هي:
- الشعور بعدم وجود عدالة في الترقيات.
  - الشعور بعدم وجود نزاهة في الترشح للمنح والدورات التدريبية.
  - انعدام تشجيع الرؤساء للمرؤوسين وعدم وجود نظام للحوافز.
  - وجود نقص في الموارد المالية.
  - عدم الشعور بالأمان الوظيفي من ناحية استلام الراتب في نهاية الشهر.
  - وجود نقص في الموارد البشرية
  - عدم شعور الموظف بالأمان الوظيفي من ناحية تقييم عمله.