

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة
تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

The Impact of Organizational Climate in Reducing Job Sarcasm for
Employees at Jordanian National Petroleum Company

طارق ابوعرابي*، رياض الخوالدة، مازن القطيشات

Tarek AbuOrabi*, Reyad Alkhawaldah, Mazen Qteishat

¹ جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) tareq_abuorabi@bau.edu.jo

² جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) reyadayef@bau.edu.jo

³ جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن) mazenqteishat@bau.edu.jo

تاريخ القبول: 2024/03/22

تاريخ الإيداع: 2023/10/01

Abstract :	ملخص:
This study aimed to identify the impact of the organizational climate with its dimensions (organizational structure, leadership style, communication, employee participation) in reducing organizational cynicism with its combined dimensions (belief dimension, emotional dimension, behavioral dimension) among employees of the Jordanian phosphate mines company. The researcher used the descriptive and analytical method to suit the nature of the study. The study group consisted of employees of the Jordanian phosphate mines company. The researcher relied on the questionnaire as a tool for the study and the answers of the study sample were analyzed through the statistical analysis program (SPSS). The study	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، الاتصالات، مشاركة العاملين) في الحد من التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد الاعتقادي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيار استخدام الحصر الشامل وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة

recommended the importance of the Jordanian phosphate mines company to make its employees feel job security. Keywords: regulatory climate, regulatory cynicism, phosphate mines company, Jordan	للدراسة وتم تحليل إجابات عينة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصت الدراسة بأهمية أن تشعر شركة مناجم الفوسفات الأردنية عاملها بالأمان الوظيفي، وتمنحهم الاستقرار الوظيفي. الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التهكم التنظيمي، شركة مناجم الفوسفات الأردنية، الأردن
--	---

* طارق غالب عبدالووالي ابوعرابي.

1. مقدمة

يشهد الوقت المعاصر نمواً سريعاً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من أجل البقاء والنمو، حيث تعتبر المنظمة عصب هذه العملية من خلال التحكم في أساليب الإدارة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين لديها، وإشراكهم في الرقابة وتوفير مناخ تنظيمي يسمح بإظهار هذه الطاقات وتطويرها، ويتأثر المناخ التنظيمي بالعوامل الخارجية للمنظمة كالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ويعبر التهكم التنظيمي عن المواقف السلبية الصادرة من قبل الأفراد العاملين تجاه منظماتهم، وبمعنى آخر فهو يشير إلى مشاعر اليأس والإحباط تجاه مصداقية وعدالة المنظمة والتي تكون نتيجتها كثرة حالات التذمر والشكوى ومحاولة التبرير لحالة التقاعس تجاه أنشطة وأعمال المنظمة (الحسن، 2016). ويعد لقطاع صناعة الفوسفات دوراً حيوياً في التنمية والتطور الاقتصادي، نظراً لتنوع أنشطته وتعددتها، ويلعب المناخ التنظيمي السائد

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

لدى شركة مناجم الفوسفات الأردنية دوراً كبيراً في التأثير على مختلف الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها، ومن هنا تحاول هذه الدراسة التعرف الى أثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، والتواصل، ومشاركة الموظفين، على الحد من السخرية التنظيمية بين موظفي الشركة الأردنية لمناجم الفوسفات. وتستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يستعرض أحدث الأدبيات حول المناخ التنظيمي والسخرية التنظيمية، وكما تركز الدراسة بشكل خاص على المناخ التنظيمي وتأثيره على السخرية التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وبالتالي تهدف الدراسة إلى إظهار الفوائد التي يمكن لموظفي الشركة اكتسابها من خلال تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي في بيئة العمل، وايضا من خلال التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي وأبعاده، حيث تسلط الدراسة الضوء على كيفية تقليل الظواهر السلوكية السلبية مثل السخرية التنظيمية، وكما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة شركة مناجم الفوسفات الأردنية في تحديد نقاط ضعفها ومراعاة التوصيات المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر إيجابية لموظفيها.

وتلعب ظاهرة التهكم الوظيفي تحدياً كبيراً لدى شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وبدأت تثار هذه المشكلة لأنها أصبحت ملاحظة في المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإعاقة الافراد العاملين عن إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، ويتطلب التهكم التنظيمي التشخيص وتحديد مستوى هذه الظاهرة والأسباب المؤدية إليها وكيفية حلها، وخاصةً أن منظمة بترول الوطنية الأردنية تتعرض لظروف وتحديات وإزمات في الوقت الحالي، والتي بدورها تؤثر على توازن المنظمة في تحقيق كفاياتها الانتاجية، مما

يجعلها تعملها بشكل مستمر من اجل تحقيق اهدافها ومواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة التنظيمية للعمل.

لذلك يمكن للمناخ التنظيمي لدى شركة مناجم الفوسفات الأردنية أن يكون له دور تحفيزي ومباشر في تقوية توجهات العاملين نحو الهدف المراد والتخفيف من الضغوطات بين الافراد العاملين لديها، لذا جاءت الدراسة الحالية للبحث في أثر المناخ التنظيمي كاستراتيجية تحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وفي ضوء ما ذكر، تكمن مشكلة الدراسة في الاسئلة الآتية:

1. ما هو أثر الهيكل التنظيمي على التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

2. ما هو أثر أسلوب القيادة على التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

3. ما هو أثر الاتصالات على التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

4. ما أثر مشاركة العاملين على التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

2. الدراسات السابقة

تركز الدراسات المذكورة على جوانب مختلفة من السلوك التنظيمي والأداء في سياقات مختلفة، حيث أكتشفت دراسة عياش (2020) دور المرونة التنظيمية في الحد من السخرية الوظيفية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، مؤكدة على أهمية المرونة في تحقيق

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

أهداف واقعية ورضا الموظفين، وبينت دراسة السهلي (2020) في تأثير القيادة الخادمة في الحد من السخرية التنظيمية بين موظفي الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، وتسليط الضوء على التأثير الأخلاقي لأبعاد القيادة الخادمة، وتوصلت دراسة عبدالله (2020) العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري والأداء الوظيفي في بنك أم درمان الوطني، مؤكدة على أهمية تعزيز الإبداع ومعالجة الاتجاهات السلبية في المناخ التنظيمي، وتبين في دراسة نصر الدين وفضلون (2020) العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بين الموظفين في مركز التدريب المهني في خمج السعيد عين فكرون، مؤكدين على أهمية المناخ التنظيمي المناسب في تحسين أداء الموظفين، وكما تركز دراسة العامري (2021) على العلاقة بين الدعم التنظيمي، والاستيعاب الوظيفي، والسخرية التنظيمية بين الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، وتسليط الضوء على الحاجة إلى الاهتمام برغبات الموظفين واهتماماتهم. دراسة أخرى، لم يتم ذكرها بالتفصيل، تبرز من الدراسات السابقة ذات الصلة من خلال دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الحد من السخرية التنظيمية بين موظفي الشركة الأردنية لمناجم الفوسفات، باستخدام نهج وصفي وتحليلي مع استبيان لجمع البيانات. بشكل عام، تساهم هذه الدراسات في رؤية قيمة لفهم وتحسين السلوك التنظيمي والمناخ ومواقف الموظفين وأدائهم في سياقات تنظيمية مختلفة.

1.2 المناخ التنظيمي

إن التنافس الشديد بين المنظمات في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة وعلى وجه الخصوص في القطاعات الحكومية، ألزم عليها أن تولي اهتمامها بالعنصر البشري بالدرجة الأولى، كونه المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف (الزهاء ولامية، 2016). وترجع فكرة ظهور مفهوم المناخ التنظيمي الى حركة العلاقات الإنسانية التي

إشارات بشكل واضح وصريح الى ان العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المنظمات، فالأفراد لا يعملون كآلات والأدوات وإنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية والإنسانية تؤثر إيجابا او سلبا على انتاجيتهم (بكدي وبوعامة، 2021).

ويعرف بجه، (2021) المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص والمميزات الداخلية التي تصف المنظمة وتميز بينها وبين المنظمة أخرى، ويؤثر في سلوكيات موظفيها، اذ ينم قياس هذا المناخ من خلال مدى إدراك وفهم العاملين فيها لهذه الخصائص الداخلية بها. ويكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة والغير المباشرة في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد العاملين، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة (مزماز والطاهر، 2016). وقد تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره وغير المباشر في العديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: أسلوب القيادة، السياسات التنظيمية، وخصائص الموظفين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على أداء ودافعية العاملين ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحد من التهكمات التنظيمية (مزماز والطاهر، 2016).

2.2 التهكم التنظيمي

يعتبر التهكم هو واحد من أكثر الفلسفات لفتاً للانتباه من جميع الفلسفات الإغريقية وإنها قدمت للناس إمكانية السعادة والتحرر من المعاناة في عصر عدم اليقين والرغبة على الرغم من انه لم يكن هناك مذهب رسمي للتهكم ومن أهم المبادئ التي قام عليها التهكم، ان يكون هنالك الهدف من الحياة أي السعادة والتي تعني بان نعيش في اتفاق مع الطبيعة وان

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

السعادة تتوقف على تحقيق الاكتفاء الذاتي ويتم تحقيق حياة الاكتفاء الذاتي من خلال العيش على النقشف وجمع الرغبة الداخلي، وإن المعاناة تتسبب من خلال الاحكام الكاذبة للقيمة والتي تسبب المشاعر السلبية والاقتناع الراسخ بأن الفضيلة هي جيدة وتستحق السعي وحيازتها (صالح، 2020).

ويعود تاريخ ظهور السلوك التهكمي الى العصر اليوناني القديم، أي الى 500 عام قبل الميلاد، حيث كان التهكم يمثل أسلوب حياة ووجهة نظر فلسفية، وعلى السنين، أصبح الباحثون أكثر اهتماماً بالقضايا المتعلقة بالتهكم التنظيمي؛ حيث أصبح مفهوم التهكم موضوعاً لمختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية مثل الفلسفة، والدين، والعلوم السياسية، وعلم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس (مظهر، 2018). كما يمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه عدم ثقة العاملين بقادتهم والاعتقاد بأن أصحاب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وإن المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والأفراد العاملين في شكل نتائج سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي الى سلوكيات غير أخلاقية بين العاملين أنفسهم (مظهر وأبوسن، 2018).

3. منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي مجموعة الخطوات والإجراءات التي يتبعها الباحث لتفسير ظاهرة ما، كما أنها مجموعة المناهج والاقتراحات والمفاهيم والأدوات التي تتضافر فيما بينها، حيث تقدم للباحث دليلاً إرشادياً يتبعه لإدراك الظواهر المختلفة للتأكد من صحة فرضية أو نظرية معينة أو عدم صحتها (عضيات، 2021). حيث اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة

بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، "واعتمدت الدراسة أيضاً في إجراءاتها على المنهج الاستدلالي "التحليلي" وهو مجموعة الإجراءات التي تستخدم نتائج الإحصاء الوصفي وترجمتها إلى مقاييس يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي الذي تحت الدراسة ووضع الاستنتاجات المتعلقة بها (العكيلي، 2020). "

3.1 مجتمع الدراسة وعينتها

تم توزيع أداة الدراسة على عينة ملائمة وممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وذلك حسب الجدول العشوائي الموضوع، والذي اظهر أن حجم العينة المناسب ويكون ممثل لمجتمع الدراسة هو (210) استبانة، وتأسيساً على ذلك تم اختيار العينة الهادفة، وتستخدم العينة الهادفة للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، أما بسبب موقعهم، أو لان بعض المعايير التي وضعتها الباحثة تتوفر فيهم (النجار وآخرون، 2017) والتي تمثلت بـ(مدير مالي، رئيس قسم، مسئول ائتمان، جميع العاملين)، وزعت عليهم (210) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (162) استبانة أي ما نسبته (77%)، واستبعاد (5) استبانة بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (157) استبانة أي ما نسبته (75%) تقريباً من أصل الاستبانات الموزعة.

3.2 مصادر جمع البيانات

إنَّ الهدف الرئيسي من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، ويتم استخدامها لغرض حل مشكلة ولدراسة أي مشكلة أو ظاهرة يتطلب توفير معلومات وبيانات عنها بالتفصيل، لكي نستطيع ان نصل من خلالها إلى نتائج تقودنا من

اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجتها (الجسار، 2020) لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية: سيتم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، من كتب ودوريات وتقارير، كذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة. والمصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة واعدادها بالاستناد إلى طروحات الكتاب، والتي سيتم تطويرها والباحثين في موضوع الدراسة الحالي.

واعتمدت الدراسة على تصميم استبانة تناولت جميع أبعاد متغيرات الدراسة، المستقلة منها والتابعة، وبالشكل الذي مكن من اختبار فرضيات الدراسة التي تم بناؤها وتوزيعها وتكوينها وفقاً لأفراد وحدة العينة. وبهدف زيادة درجة موثوقية ومصداقية البيانات التي تم جمعها، اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تم إثبات موثوقيتها ومصداقيتها، وقام الباحث بتطوير بعض العبارات التي لم تذكر في الدراسات السابقة وهي ضرورية للقياس، كما تم توزيع إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لتمثيل الموافقة على الفقرات بشكل: (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق بشدة علامة واحدة). وتم اختبار درجة الصدق الظاهري لأجل معرفة الأسئلة المرتبطة ببعضها؛ إذ تم عرض الاستبانة على ذوي الخبرة والاختصاص ومجموعة من المحكمين من أساتذة المال والأعمال بهدف الحكم على صلاحيتها كأداة لجمع البيانات للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة وبشكل مبدئي على مجموعة من المختصين

والمستهدفين في هذه الدراسة، لمعرفة آرائهم حول تناسق فقرات الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وأخذت الدراسة بتعديلاتهم ومقترحاتهم في تنقيح وتعديل بعض فقرات الاستبانة حتى أصبحت بصورتها النهائية.

ويعني مقدار التباين أو التقارب بين درجات الأفراد إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وتحت ظروف متشابهة ويسمى معامل الثبات باسم معامل الاستقرار وهو يدل على استقرار الاستجابات عبر الزمن ويقاس عن طريق معامل (Cronbach Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (70) (Sekaran & Bougie, 2016). للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	البعد	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	9	0.85
	اسلوب القيادة	8	0.89
	الاتصالات	9	0.83
	مشاركة العاملين	7	0.90
المناخ التنظيمي كل			0.87
التهكم التنظيمي	لبعد الاعتقادي	4	0.76
	البعد العاطفي	5	0.88
	البعد السلوكي	5	0.92
التهكم التنظيمي كل			0.84
			14

4. نتائج تحليل

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
96.50%	151	ذكر	النوع الاجتماعي
3.50%	6	انثى	

المجموع	157	100%
أقل من 30	22	14%
من 30 - إلى أقل من 40	74	47%
من 40 - إلى أقل من 50	44	28%
50 فأكثر	17	11%
المجموع	157	100%
دبلوم	18	11%
بكالوريوس	101	64%
ماجستير	35	23%
دكتوراه	3	2%
المجموع	157	100%
أقل من 5 سنوات	24	15.50%
من 5 - إلى أقل من 10	50	32%
من 10 - إلى أقل من 15	57	36%
15 فأكثر	26	16.50%
المجموع	157	100%
رئيس قسم	9	6%
فني	46	29.50%
إداري	85	54%
فني حفر	17	10.50%
المجموع	157	100%

كما يشير الجدول رقم (1) ان عينة الدراسة تألفت من منظمة الفوسفات الأردنية في الغالب من الموظفين الذكور (96.5%) بسبب ملائمة الوظائف ورغبتهم في العمل في الشركة. أشار التوزيع العمري إلى وجود نسبة أعلى من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 (47%) و 40-50 (28%)، مما يعكس التركيبة السكانية للقوى العاملة في المنظمة في منتصف العمر، وكما حصل غالبية الموظفين على درجة البكالوريوس (64%)، تليها درجة الماجستير (23%) والدبلومات (11%)، مع نسبة أقل من حاملي الدكتوراه (2%). وكان الموظفون الإداريون هم المسمى الوظيفي الأكثر شيوعاً (54%)، يليهم الموظفون الفنيون

(29.5%)، والموظفون الفنيون للحفر (10.5%)، ورؤساء الأقسام (6%). لذلك تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين المختارين كانوا مناسبين لفهم المناخ التنظيمي والتهكم التنظيمي داخل المنظمة، نظرا لمواءمتهم مع مجال العمل والمعرفة بالموضوع.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفرضيات الدراسة

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
8	1	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.	2.74	0.954	متوسطة
1	2	يتصف هيكل المنظمة الذي أعمل به بالتصميم الجيد.	3.42	0.965	متوسطة
6	3	تتميز خطوط السلطة بين الرؤساء والعاملين بالوضوح في المنظمة.	2.95	0.867	متوسطة
7	4	يوجد وصف وظيفي واضح للمسؤوليات والسلطات في المنظمة	2.88	0.906	متوسطة
2	5	يوجد مستوى عالي من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي. تتناسب تخصصات الموظفين مع مهامهم وواجباتهم ووظائفهم.	3.28	0.868	متوسطة
3	6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع مهامها .	3.22	0.82	متوسطة
4	7	يساعد الهيكل التنظيمي بالمنظمة على سرعة انجاز وجودة العمل .	3.12	0.971	متوسطة
9	8	يساعد التخصص في العمل على تحقيق الابداع والتميز .	2.64	0.625	متوسطة
5	9	يوجد نظام مناسب للمنظمة في تفويض السلطات .	3.06	0.742	متوسطة
الهيكل التنظيمي					
1	10	توجد ثقة وتعاون بين المدير والعاملين.	3.62	0.824	متوسطة
6	11	يعطي المدير العاملين الحرية في تنفيذ العمل .	2.59	0.856	متوسطة
5	12	يفوض المدير المباشر بعض صلاحياته للعاملين .	3.13	0.729	متوسطة
7	13	يساعد المدير المباشر العاملين في تنفيذ المهام.	2.56	0.549	متوسطة
8	14	تتميز رؤية المدير المباشر بالوضوح.	2.53	0.803	متوسطة
4	15	يمنح المدير المباشر للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار .	3.19	0.842	متوسطة
3	16	يهتم المدير المباشر بتحفيز العاملين والابداع.	3.32	0.56	متوسطة
2	17	يبدى المدير اهتماماً كبيراً برغبات العاملين.	3.52	0.647	متوسطة
اسلوب القيادة					
1	18	تسهل الاتصالات تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة.	3.73	0.713	مرتفعة
7	19	تعتمد المنظمة وسائل اتصالات حديثة لنقل المعلومات.	2.76	0.641	متوسطة
8	20	تستخدم المنظمة الاتصالات بنوعيتها صاعدة وهابطة.	2.62	0.807	متوسطة
2	21	تساعد الاتصالات المنظمة على تحقيق أهدافها.	3.57	0.792	متوسطة
3	22	تتميز الاتصالات في المنظمة بالسهولة والمرونة.	3.55	0.762	متوسطة

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

9	23	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون معوقات.	2.46	0.768	متوسطة
5	24	تتميز المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة والموثوقية.	3.14	0.696	متوسطة
6	25	تساهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.	3.07	0.672	متوسطة
4	26	يساهم الاتصال الفعال بالمنظمة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.25	0.821	متوسطة
الاتصالات			3.088	0.764	متوسطة
3	27	تحرص المنظمة على اشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة في العمل.	3.69	0.937	مرتفعة
4	28	تسعى المنظمة الى حل مشكلات العمل بشكل جماعي.	3.41	0.826	متوسطة
1	29	تعقد المنظمة اجتماعات مفتوحة مع العاملين بدون قيود.	3.98	0.857	مرتفعة
5	30	يشارك العاملون في المنظمة في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بأقسام العمل.	3.38	0.97	متوسطة
6	31	تساهم مقترحات العاملين بالمنظمة في بناء الخطط التدريبية.	3.34	1.02	متوسطة
2	32	يشارك العاملون في المنظمة بعملية تقييم أدائهم.	3.72	0.93	مرتفعة
7	33	يشارك العاملون بالمنظمة في تطوير معايير أداء وظائفهم.	3.25	0.912	متوسطة
مشاركة العاملين			3.742	0.933	مرتفعة

أن البيانات المستخرجة من الجداول (3) تقديم رؤى حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للجوانب المختلفة داخل الهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة وعدالة المعاملات والعدالة التقييمية. وفي الهيكل التنظيمي، حصلت الفقرة رقم (2) التي تشير إلى هيكل تنظيمي جيد التصميم على أعلى تصنيف متوسط (3.42) ومتوسط الأهمية النسبية، بينما حصلت الفقرة رقم (4) التي تبرز دور تخصص العمل في تحقيق الإبداع والتميز على أدنى تصنيف متوسط (2.64) والأهمية النسبية المتوسطة. فيما يتعلق بأسلوب القيادة، حصلت الفقرة رقم (10) التي تؤكد على الثقة والتعاون بين المديرين والموظفين على أعلى متوسط تقييم (3.62) وأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة رقم (14) بشأن وضوح رؤية المدير المباشر على أدنى متوسط تقييم (2.53) وأهمية نسبية متوسطة. وفيما يتعلق بعدالة المعاملات، حصلت الفقرة رقم (18) التي تؤكد على

تيسير تبادل الاتصالات بين الموظفين على أعلى تقدير متوسط (3.73) وأهمية نسبية عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (23) المتعلقة بالوصول دون عوائق إلى المستويات الإدارية العليا على أدنى تقدير متوسط (2.46) وأهمية نسبية متوسطة. وأخيراً، في مجال العدالة التقييمية، حصلت الفقرة رقم (29) التي تسلط الضوء على الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين دون قيود على أعلى متوسط تقييم (3.98) وأهمية نسبية عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (24) التي تتناول تقييمات الموظفين الشفافة والموضوعية على أدنى متوسط تقييم (3.25) وأهمية نسبية عالية.

4.1 اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (7): نتائج اختبار الفرضية الاولى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.004	2.38 6	.04 2	.098 -	الهيكل التنظيمي	.000	1	31.767	.092	.32 1	التهكم التنظيمي

يظهر من جدول المعاملات أن قيم (β) عند بعد الهيكل التنظيمي قد بلغت (-0.098). وأن قيمة (t) كانت (2.386) وبدلالة إحصائية بلغت (0.040) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتهكم التنظيمي هي علاقة عكسية أي كلما زاد الاهتمام بالهيكل التنظيمي سيؤدي إلى تقليل من حدة التهكم التنظيمي (-0.098).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية ونصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

في الحد من التهمك التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة لها ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في الحد من التهمك التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

الجدول (8): نتائج اختبار الفرضية الثانية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.913	.058	.256 -	العدالة الإجرائية	.000	1	24.140	.134	.271	التهمك التنظيمي

يظهر من جدول المعاملات أن قيم (β) عند بعد أسلوب القيادة قد بلغت (-.256). وأن قيمة (t) كانت (5.913) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن العلاقة بين أسلوب القيادة والتهمك التنظيمي هي علاقة عكسية أي كلما زاد الاهتمام بأسلوب القيادة سيؤدي إلى تقليل من حدة التهمك التنظيمي (-.256).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية ونصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القيادة في الحد من التهمك التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة لها ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القيادة في الحد من التهمك التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

الجدول (9): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model		المتغير التابع
-------------------------------	--	--	--	--	------------------------	--	--	-----------------------	--	----------------

								summary		
Sig.t	t	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig.F	درجات الحرية DF	F	R ²	R	
الدلالة الاحصائية	المحسوبة				الدلالة الاحصائية		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	6.200	.054	-.431	الاتصالات	.000	1	47.244	.159	.426	التهكم التنظيمي

يظهر من جدول المعاملات أن قيم (β) عند بعد لاتصالات قد بلغت (-.431). وأن قيمة (t) كانت (6.200) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن العلاقة بين الاتصالات والتهكم التنظيمي هي علاقة عكسية أي كلما زاد الاهتمام بالاتصالات سيؤدي إلى تقليل من حدة التهكم التنظيمي (-.431).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية ونصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات في الحد من التهكم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة لها ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات في الحد من التهكم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.t	t	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig.F	درجات الحرية DF	F	R ²	R	
الدلالة الاحصائية	المحسوبة				الدلالة الاحصائية		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	7.910	.040	.283	مشاركة العاملين	.000	1	40.926	.107	.392	التهكم التنظيمي

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

يظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد مشاركة العاملين قد بلغت (-283). وأن قيمة (t) كانت (7.910) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن العلاقة بين مشاركة العاملين والتهكم التنظيمي هي علاقة عكسية أي كلما زاد الاهتمام بمشاركة العاملين سيؤدي إلى تقليل من حدة التهكم التنظيمي (-283).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية ونصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مشاركة العاملين في الحد من التهكم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة لها ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مشاركة العاملين في الحد من التهكم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

النتائج والتوصيات

فإن النتائج المتعلقة بالدراسة:

- تقييم أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بكل شفافية ووضوح، كذلك يتعامل المسؤولون مع جميع العاملين بحيادية ولا يتخذون القرارات بأسلوب متحيز.
- يقدمون المساعدة للعاملين الجدد، كما يؤكدون الحرص على الحضور جميع الاجتماعات واللقاءات المرتبة بطبيعة عملهم، كما أن المسؤولين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية يحرصون على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام العمل.
- تقوم إدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالتنسيق مع عاملها بخصوص المهام والواجبات وكذلك الأعباء.
- تجنب العاملين داخل شركة مناجم الفوسفات الأردنية إثارة المشاكل بالعمل، كما أنهم يحترمون الأنظمة والقوانين، ويسعون إلى المحافظة على سمعة شركة مناجم الفوسفات الأردنية قدر استطاعتهم.

- تعكس رغبة الافراد في إرضاء الذات وتحقيق الأهداف نحو الانجاز للوصول إلى الغايات المرادة وهذه الرغبات موجودة عند كافة الافراد باختلاف فئتهم العمرية أو مستواهم التعليمي أو خبراتهم الوظيفية أو نوع وظيفتهم.

من خلال ما توصل إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، ومن خلال تحليل تلك النتائج وتفسيرها، توصل الباحث من اقتراح مجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:

1. يوصى الباحث بأهمية أن تشعر شركة مناجم الفوسفات الأردنية عاملها بالأمان الوظيفي، وتمنحهم الاستقرار الوظيفي.
2. ضرورة العمل على مواكبة ومحاكاة التجارب العالمية التي تستخدمها شركات الحكم المحلي العالمية في مجالات دعم العاملين في الشركات، وإيجاد ارتباط وظيفي فعلي.
3. ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية؛ بحيث يكون منظمة متكاملة قائمة بذاتها، وتقوم على تلبي جميعا احتياجات عاملي شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
4. ضرورة الاستمرارية في تحسين اساليب اتخاذ القرارات؛ بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤولين وأصحاب قرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية.
5. ضرورة أن تبدي شركة مناجم الفوسفات الأردنية أهمية بالغة في معالجة والوصول الى حلول مناسبة لجميع مشاكل العمل، وتعديل سياسات وإجراءات الوظائف المتاحة لديها لمساعدة العاملين على أداء مهامهم وواجباتهم.

6 . الهوامش والمراجع:

إثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

بحه، فتحي، (2016)، البعد السلوكي لتدريس النص الأدبي الجزائري في مختلف الأطوار التعليمية، دراسة تحليلية لأنموذج من المقررات الدراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.

بكدي، نسيم وبوعمامة، نورة، (2021)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة دراسة ميدانية مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى، مجلة الجزائر الادارية، 10.(5)

الحسن، عمر عبد الوهاب محمد، (2016)، مشاركة الموظفين وتأثيرها على أداء المنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. الزهراء، حمادة ولامية عاتي، (2016)، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

عياش، ياسمين، دنبري، لطفي، (2020)، بعنوان دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المنظمات الحكومية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

السهلي، محمد بن فايز تركي، (2018)، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. صالح، رشا مهدي، (2020)، أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، 26(117)، 109-127.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي، (2020)، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الفنون التعليمية والدراسات الفلسفية، 1(8)، 332-387.

عبد الله، احمد، (2020)، المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، رسال ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العكيلي، هناء (2020)، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في البحوث مع تطبيقات في البرمجيات الإحصائية الجاهزة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،
مظهر، مزعل محمد، (2018)، أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، العراق.
مظهر، مزعل، محمد وأبوسن أحمد إبراهيم عبد الله، (2018)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

مزمز، قحام والطاهر، نورة غراز، (2016)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمنظمة الصحية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أكتوبر، مصر.
نصر الدين، بن غالية وفضلون، الزهراء، (2020)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامج السعيد عين فكرون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.

عضيات، أنس والصرايرة، إياد والدلابيح، عبد الرزاق والسبوع، ماجدة والدليمي، طه (2021)، البحث العلمي الأسس والمناهج، ط1، عمان: زمزم ناشرون موزعون،
Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.