

[٦]

واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية  
وعلاقته ببعض المتغيرات

د. ايمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن  
جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن  
قسم العلوم الاساسية  
كلية السلط للعلوم الانسانية



## واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات

د. ايمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن \*

### الملخص:

إن للمناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على أية مؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، 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. من هنا جاء البحث للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات، حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددها (٣٨٥) إدارياً. أشارت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات ما عدا مجال التكنولوجيا، حيث جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الإداري لصالح كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: تعميم نتائج هذا البحث على الجامعات الأردنية الحكومية؛ للإفادة منها والعمل على تلافي الجوانب السلبية للمناخ التنظيمي في كافة الجامعات الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، جامعة البلقاء التطبيقية، الإداريين.

\* جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، قسم العلوم الأساسية، كلية السلط للعلوم الانسانية.

**Abstract:**

The regulatory climate has a significant impact on any institute to achieve its objectives efficiently and effectively. It reflects the extent of defining the roles and responsibilities for the employees accurately, ensure that there is not any duplication of the responsibilities as well as the nature of the between the workers and the management and between the workers themselves and also the sort of the relation prevailing within the organization.

The research, thus, emphasizes on the reality of the regulatory climate at Al-Balqa University and its relations with some variables in which the samples, that had reached 385 administrative, were chosen randomly. The findings suggest that the significant of regulatory climate at Al-Balqa university was in medium range in all field expect are of technology which was in high range. Furthermore, the findings show a statistically reality differences of the administrative variable level for the benefit of both the senior and the middle management.

The followings are the most important recommendations of the study: the findings of this study should be popularized to the government Jordanian universities to get its benefit and avoid negative aspects of the regulatory climate at any other university.

**Keywords:** Regulatory climate, organizational structure, Al-Balqa University, Administrators.

## المقدمة:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها، ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

هذا وتتجلى أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة التطوير المستمر. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل؛ لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. وبذلك أصبح ينظر للمناخ التنظيمي على أنه مجموعة خصائص تميز بيئة العمل في المنظمة والتي يكون لها انعكاس بتحسين الأداء المنظمي وتعزيز قدرة المنظمة التنافسية (Krishnan and Mary 2012؛ الزعبي والعزب، ٢٠٠٧).

حيث يتأثر الأداء المنظمي وتتعزيز قدرة المنظمة التنافسية من خلال أخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاهتمام والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن، ديمقراطية الإدارة العمل الجماعي، المسؤولية الجماعية، وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وضوح السياسات الإدارية ومدى مرونتها

وإمكانية تطبيقها، تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري وتحديثه مع توفر نظم معلومات إدارية ووسائل اتصال حديثة، والاهتمام بحوافز العمل من خلال التأكيد على الحوافز المادية التي تتناسب مع مستوى المعيشة، فضلاً عن الحوافز المعنوية مع توفير الفرص لتحسين المهارات وإكساب العاملين مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمهم المهني وتهيئتهم لتبوء مراكز إدارية عليا (الصفار، ٢٠٠٩). حيث تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت حول المناخ التنظيمي كدراسة اسماعيل وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة (Zadeh, 2011) على أنه يعد أحد أهم المتغيرات لازمة لنجاح المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ التنظيمي السائد بعناصره المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة.

وتأسيساً على ما سبق؛ تسعى المؤسسات التعليمية إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لكي يستطيع الأفراد العاملون من أداء الأدوار المطلوبة منهم وسط أجواء مريحة مشجعة وبعيدة عن ما يؤثر على سير أعمالهم. بشكل أكثر تحديداً جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة الإداريين.

### مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وإن تحديد مفهومه ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، إذ يتباين موقفهم وفي تناوله وتحديد مفهومه وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم وتوجهاتهم الفكرية.

فقد عرفه ستون وآخرون (Stone, et al., 2004: 468) بأنه: "تصورات الأفراد حول الأوضاع التنظيمية في المنظمة مثل اتخاذ القرارات ونوع القيادة ونماذج الوظائف ومهامها". في حين عرفه هافير وجريشمان (Hafer and Greshman, 2008:186) بأنه: "تصورات الأفراد حول مدى تنفيذ وتحقيق المنظمة توقعاتها الحالية، من خلال الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب". أما الطويل (٢٠٠٦: ١٣٦) فيعرفه: "نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويتم تعرف العاملين في النظام على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام، إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم".

وتأسياً على ما ورد أعلاه يمكن القول أن المناخ التنظيمي "مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة عن غيرها، من خلال مجموعة عوامل (داخلية وخارجية) تؤثر في سلوك العاملين سلباً أم ايجاباً".

### أهمية المناخ التنظيمي:

أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهميه كبيرة لأثر المناخ التنظيمي إذ أنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في أطار العمل من قيم فكرية، وأفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد. حيث أكد العديد من الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي وأنه أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، ومن هؤلاء الباحثين المغربي (٢٠٠٧)، والمومني (٢٠٠٦)، ووي ومورغان

(Wei and Morgan, 2004) والذين أشاروا إلى أهميته والتي يمكن إيجازها بالآتي: وسيلة تمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول المشكلات ومواجهة المتغيرات السريعة، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وحلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل، والعدالة في المعاملة، وتوافر علاقات جيدة مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، العمل التشاوري الذي يوفر مشاركة في اتخاذ القرارات، والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني. ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد، ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية، ومناخ مناسب ولا تكتفي بمجرد إبداع القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجدداً.

### أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك تداخل واضح بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده فبعضه يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوجب أبعاد المناخ التنظيمي وبعضهم يميز بين الأبعاد والعناصر. ونقلاً عن دراسة عارف ومحمد (٢٠١٣)، ومحمد (٢٠١٢)، والرزاقي ومحمود (٢٠١٢)، والكبيسي (١٩٩٨)، والتي تشير إلى أن العالم ليكرت (Likert) من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء نموذج للمناخ التنظيمي، ومن ثم نموذج



- جلايمر (Glimer)، وللذان حددا أبعاد المناخ التنظيمي حسب نموذجهما في الآتي:
- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يدل على المستويات الادارية التي تكون المشروع وبين نمط السلطة ومركز اتخاذ القرارات.
  - **أنماط القيادة:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.
  - **أنماط الاتصال:** والتي يعتبر أفضلها الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير.
  - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهو الاخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم.
  - **التكنولوجيا:** والتي تساعد في تبسيط اجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية فيه.
  - **نظام الحوافز والمكافآت:** إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
  - **الاهتمام بالعاملين:** والتي تشمل العلاقات الإنسانية، والراحة النفسية والمادية، والتدريب وغيرها من الأمور التي تدل على اهتمام الإدارة بالعاملين.
- وبناءً على ما سبق تم الاعتماد بشكل رئيسي على نموذج ليكرت (Likert) للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من جهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات.

## مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أن المناخ التنظيمي هو ما يمثل شخصية المؤسسة التربوية والجو العام الذي يسودها، ويعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين الأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وهو مناخ تحكمه قوانين وأنظمة ولوائح وقرارات إدارية، بالإضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسات التربوية، وهو ما يمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد في هذه المؤسسة، وبذلك فإن العمل على توفير مناخ تنظيمي تدعيمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويعمل على إشباع رغبات العاملين ويلبي حاجاتهم ويؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي وهذا يتناغم مع ما أظهرته العديد من الدراسات من وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في المنظمة وتحصيل الطلاب الأكاديمي والرضا الوظيفي والحالة المعنوية للعاملين فيها.

وفي إطار هذه المعطيات؛ فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مجال التدريس في إحدى الجامعات الأردنية، ومن خلال علاقاتها المباشرة وغير المباشرة بالهيئات التدريسية والإدارية.

أن الجامعات التي يسودها مناخ مريح ينعكس إيجاباً على نفسية الإداريين وبالتالي على أدائهم، والعكس صحيح، لذا تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- ما واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من جهة نظر الإداريين؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الإداريين لواقع المناخ التنظيمي تعزى إلى المستوى الإداري وسنوات الخبرة؟

### الدراسات السابقة:

حظي موضوع المناخ التنظيمي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين، ومن خلال مسح الدراسات السابقة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي. وجدت الباحثة أن معظم تلك الدراسات ركزت على المستوى العربي والأجنبي أكثر منها على المستوى المحلي، وسنعرض فيما يلي أمثلة لبعض هذه الدراسات التي أجريت وفقاً للترتيب الآتي:

هدفت دراسة غول (Gul, 2008) للتعرف إلى وجهة نظر القادة الأكاديميين نحو المناخ التنظيمي في جامعة جوکالي التركية. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على (١٤٦) أكاديمي، حيث تم قياس المناخ التنظيمي من خلال خمسة أبعاد وهي: القواعد والانضباط، والديمقراطية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والصورة التنظيمية، والأهداف التنظيمية. أظهرت النتائج وجود فروق كبيرة بين تلك الأبعاد، وضرورة خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأكاديميين والمدراء.

قام العمري وآخرون (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعة الهاشمية وجامعة البلقاء التطبيقية. تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) عضو هيئة تدريس. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وقد أشارت نتائج

الدراسة إلى أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي التطبيقي المهني كان أعلى من المناخ الجامعي الأكاديمي، ووجود فروق دالة احصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

أجرى أدينيكي (Adenike, 2011) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بجنوب غرب نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) أكاديمياً. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في جنوب غرب نيجيريا.

في حين قام زاده (Zadeh, 2011) بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي الالتزام الوظيفي في جامعة آزاد الإسلامية الإيرانية. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة والموزعة على (٤٢) موظفة، و(١٠٨) موظف. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي.

وهدفت دراسة الشقصي (٢٠١١) إلى الوقوف على فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون لتحليل واقع التشريعات التعليمية وفعاليتها في توجيه واقع التشريعات التعليمية، وتكونت عينة الدراسة (٤٣٨) معلماً ومعلمة في مسقط. أظهرت أهم النتائج أن للتشريعات مجموعة من الأدوار التي تستطيع توجيه المناخ التنظيمي.

وأجرى السالمي (٢٠١٢) دراسة استهدفت للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة على عينة قوامها (٣٤٣) مديراً ومعلماً، من خلال استخدام المنهج التحليلي الوصفي. أظهرت أهم النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في معظم المجالات، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

وفي دراسة سفاري وآخرون (Safari et al, 2012) هدفت إلى معرفة أسباب دوران العمل من خلال قياس أثر الدعم التنظيمي في جامعة أصفهان الإيرانية. استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال عينة قوامها (١٥٠) موظف في جامعة أصفهان. أظهرت أهم النتائج وجود أثر للدعم التنظيمي على دوران العمل داخل الجامعة.

هدفت دراسة اسماعيل وآخرون (٢٠١٢) إلى دراسة علاقة الارتباط والأثر بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي في معهد الإدارة في الرصافة العراقية. تكونت عينة الدراسة من (٧١) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اعتماد المنهج الارتباطي التحليلي. توصل البحث إلى مجموعة الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباطية وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

وخلاصة القول أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أن هناك تأثير ما للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات وعلى العاملين فيها، إلا أن

هناك اختلافاً في مدى تأثير العوامل الديموغرافية للمناخ التنظيمي على مستوى المؤسسة والعاملين في تلك المؤسسات.

وقد انفردت هذه الدراسة في تناولها واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من جهة نظر الإداريين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات التربوية.

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة، حيث أسهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية وفتح آفاق وأبعاد جديدة.

فقد شكلت تلك العناوين والموضوعات مصدراً غنياً للمعلومات لدى الباحثة، وسمحت لها بالإطلاع على تجارب الآخرين في ذات الموضوع.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

• **المناخ التنظيمي:** هو "مجموعة من التصورات الفردية للصفات المتعددة لبيئة العمل الواقعية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين، وكذلك لبعض المتغيرات مثل تقييم العمل والتدريب والرضا الوظيفي والتأثير على سلوك الأفراد العاملين" (Chenat, 2007, 27).

ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، تؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المؤسسة ويتم قياسه في الدراسة الحالية بالإبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، أنماط القيادة، أنماط الاتصال، نظام الحوافر والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاهتمام بالعاملين، التكنولوجيا.

- **الهيكل التنظيمي:** هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥).
- **الأنماط القيادية:** هي عملية التأثير في التابعين، وهي على أنواع الديكتاتورية أو الأوتوقراطية، والديمقراطية أو التشاركية، والمتساهلة (العميان، ٢٠٠٨).
- **أنماط الاتصال:** هو تبادل الافكار والمعاني والآراء والمعلومات بين اثنين أو أكثر داخل التنظيم لغرض ايجاد فهم مشترك لطبيعة الاعمال والمهام وتحقيق الاهداف المشتركة (محمد، ٢٠١٢).
- **نظام الحوافز والمكافآت:** ويقصد به مدى اعتبار نظام الترقية والعلاوات والمكافآت والتعويضات وأسس تقييم الأداء عادلاً ومقبولاً في المنظمة من وجهة نظر العاملين، وأن لا يكون هذا النظام مبنياً على أسس أخرى كالمحسوبية (القيروتي، ٢٠٠٣).
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويقصد بها مشاركة العاملين المدير في معالجة المعلومات، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي ممارسة السلطة مع أصحاب المنظمة والمديرين والعاملين (Muindi, 2011).
- **الاهتمام بالعاملين:** عملية الاهتمام بكل ما يتعلق باحتياجات الموارد البشرية أفراد أم مجموعات (أبو زايد، ٢٠٠٨).
- **التكنولوجيا:** وتعني مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من لحين لآخر (قبوب، ٢٠٠٩) والتي تشمل الأجهزة وقواعد البيانات والشبكات والبرمجيات وأدوات أخرى (Turban, et al., 2002).

**أهداف الدراسة:**

- تتبلور أهداف الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:
- التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين.
- التعرف إلى علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التربوية (المستوى الإداري، وسنوات الخبرة).

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات التربوية.

وتنبثق عن هذه الأهمية، أهمية نظرية وأخرى تطبيقية وذلك كما يلي:

**أ- الأهمية النظرية:**

تناولها لموضوع تربوي مهم، وهو التعرف على واقع المناخ التنظيمي في التعليم العالي، الذي يشغل اهتمام كل من له علاقة بالجامعات من التربويين والإداريين في ظل ندرة الدراسات السابقة للموضوع على مستوى التعليم العالي في حدود علم الباحثة.

وتكتسب دراسة المناخ التنظيمي في أية مؤسسة سواء أكانت خاصة أم عامة أهمية خاصة، وذلك باعتبار أن المناخ التنظيمي هو الإطار الحيوي الذي يؤثر في تحقيق أهداف أية منظمة.



لذلك وانطلاقاً من التأثير الحيوي والحاسم للمناخ التنظيمي. وإضافتها لأدب تربوي ينطوي على معرفة تربوية جديدة حول التعريف بالمناخ التنظيمي وخصائصه وعلاقته ببعض المتغيرات، وأثره الإيجابي في تحسين مجمل الأوضاع التنظيمية الجامعية، مما يجسد أهميتها في سد النقص الحاصل في الأدب التربوي المتصل بالموضوع.

### ب- الأهمية التطبيقية العملية للدراسة:

فيمكن أن تتمثل بالاستفادة من نتائجها في خدمة جميع الأطراف المتصلة بالدراسة من المسؤولين في جامعة البلقاء التطبيقية، من خلال التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية.

الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي والتعرف إلى علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التربوية: المستوى الإداري وسنوات الخبرة، مما يسهم في رسم السياسات وتحسين إجراءات هذا المناخ.

وتقديم أداة يمكن الاستفادة منها في التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي، وفتحها الآفاق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من اقتراحات في هذا الجانب.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من جهة نظر الهيئة الإدارية العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م. كما أن من محددات الدراسة قدرتها على تعميم نتائجها، وفي الأداة المستخدمة في الدراسة.

ومما يجدر التنبيه إليه أن تقدير مجالات واقع المناخ التنظيمي اقتصر على الفقرات التي اشتمل عليها المقياس، مع أنه قد يكون هناك بعض المؤشرات الأخرى لتقدير هذه المجالات.

### الطريقة والإجراءات:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة الدراسة للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من جهة نظر الإداريين وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات التربوية.

### المجتمع والعينة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (٢٠١٥) إداري، وبلغ حجم عينة الدراسة (٤١٠) إداري. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (٣٩٠) استبانة.

وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٥) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد

الاستبانات الخاضعة للدراسة (٣٨٥) استبانة، أي بنسبة استرجاع (٩٣.٩%) من الاستبانات التي تم توزيعها. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

### جدول (١)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى الإداري	إدارة عليا	٢٩	١٥.٩
	إدارة وسطى	٧٠	٣٨.٥
	إدارة دنيا	٨٣	٤٥.٦
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٥	٨.٢
	من ٥-١٠ سنوات	٤١	٢٢.٥
	من ١١ سنة فأكثر	١٢٦	٦٩.٢
المجموع		١٨٢	١٠٠.٠

#### متغيرات الدراسة:

#### أولاً: المتغيرات الوسيطة (التربوية):

##### • المستوى الإداري:

ولها ثلاث مستويات (إدارة دنيا، إدارة وسطى، إدارة عليا).

##### • سنوات الخبرة:

ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات،

١١ سنة فأكثر).

## ثانياً: المتغير التابع:

واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، بعد اطلاعها على بعض الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

ومن أهم الدراسات التي استفاد منها في بناء الاستبانة دراسة اسماعيل وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة (الرزاق ومحمود، ٢٠١٢)، ودراسة عارف ومحمد (٢٠١٣)، تم تكوين الأداة بصورتها الأولية من (٧٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من قسمين: اشتمل القسم الأول على بيانات تعريفية شملت المستوى الإداري وسنوات الخبرة للهيئة الإدارية.

أما القسم الثاني فيتناول أبعاد المناخ التنظيمي، والمكون من (٥٩) فقرة.

تم تقدير درجة موافقة العينة وفق سلم ليكرت المتدرج الخماسي (٥-٤-٣-٢-١) على الترتيب، وهي (دائماً = ٥)، (غالباً = ٤)، (أحياناً = ٣)، و(نادراً = ٢)، و(أبداً = ١).

وصنفت درجات التقدير في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تمثل واقع المناخ التنظيمي، وفق المعيار التالي.

وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) (٥ -  $1 \div 3 = 1,33$ ) والمستويات هي: من (١ - ٢.٣٣) مستوى ضعيف، من (٢.٣٤ - ٣.٦٧) مستوى متوسط، من (٣.٦٨ - ٥) درجة مستوى مرتفع.

### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول ملائمة الفقرات وشموليتها ومناسبتها وانتمائها لمجالات الدراسة، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية وأية تعديلات يرونها مناسبة. وبعد الأخذ بآراء المحكمين جاءت الأداة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٤) فرد، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢)  
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات وإعادة للمجالات  
والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الهيكل التنظيمي	٠.٨٤	٠.٧٥
أنماط القيادة	٠.٨٧	٠.٧٦
نظام الحوافز والمكافآت	٠.٨٣	٠.٧٩
المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٨٤	٠.٨٤
أنماط الاتصالات	٠.٨٩	٠.٧٧
التكنولوجيا	٠.٨٦	٠.٧٣
الاهتمام بالعاملين	٠.٩٠	٠.٧٧
الدرجة الكلية	٠.٨٧	٠.٩٢

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، والجدول من (٣-١١) توضح ذلك. حيث كانت على النحو التالي:

## أولاً: الهيكل التنظيمي:

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل  
التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٨	يتوفر وصف وظيفي محدد (المسؤوليات والواجبات) لكل وظيفة.	٣.٨٠	٠.٨٩٩	مرتفع
٢	٩	يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناطة بهم.	٣.٧٢	١.٠١١	مرتفع
٣	٣	يمتاز بعدم الازدواجية في الأعمال والوظائف.	٣.٦٧	١.٠٤٥	متوسط
٤	٥	يساعد على تقسيم العمل داخل الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة.	٣.٦١	١.١٧٩	متوسط
٥	٦	يتوافق مع طبيعة ومهام أعمال الجامعة.	٣.٥٨	١.٠٨٠	متوسط
٦	٧	يتوافق مع (أهداف ورؤية ورسالة) الجامعة.	٣.٣٧	٠.٩٨٢	متوسط
٧	١٠	خطوط السلطة (للرؤساء والمؤسسين) تتسم بالوضوح.	٣.٣١	١.١١٢	متوسط
٨	١	يمتاز بعلاقات تنظيمية مبنية على أسس موضوعية.	٢.٩٦	١.٢٥٦	متوسط
٩	٢	يمتاز بالمرونة في حالات الاستجابة للتغيرات والمستجدات.	٢.٩٥	١.٢٩٣	متوسط
١٠	٤	يمتاز بسرعة إنجاز العمل بجودة عالية.	٢.٥٨	١.٢٦٤	متوسط
		الهيكل التنظيمي	٣.٥	٠.٦٢٨	متوسط

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٨٠-٢.٥٨). حيث جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "يتوفر وصف وظيفي محدد (المسؤوليات والواجبات) لكل وظيفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠). بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها "يمتاز بسرعة إنجاز العمل بجودة عالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٨). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٣٥)، وبالمرتبة الأخيرة من بين المجالات، بدرجة (متوسطة). تفسر الباحثة ذلك إلى لتخبط في اتخاذ القرارات الإدارية، وضعف تقادم الهياكل التنظيمية للجامعات الأردنية الحكومية عامةً والتي تعاني من عدم التوصيف العلمي الدقيق للوظائف داخل الهيكل التنظيمي الأمر

الذي أدى إلى الازدواجية وتداخل الصلاحيات. تتأخر نتائج الدراسة مع نتائج دراسة زاده (zadeh, 2011) بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي.

ثانياً: أنماط القيادة:

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنماط القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٧	يحرص القائد على إقامة لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع الموظفين.	٣.٨٦	٠.٩٨٥	مرتفع
٢	١٣	يحاول القائد بحث مشكلات الموظفين مهما تعددت.	٣.٦٦	٠.٩٥٥	متوسط
٣	١٤	يساعد القائد على تحفيز الموظفين من أجل التغيير والإبداع والابتكار.	٣.٦٤	١.٠٦١	متوسط
٤	١٥	يتصرف القائد بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	٣.٦٤	٠.٩٦٩	متوسط
٤	١٨	يبدى القائد المباشر اهتماماً كبيراً برغبات الموظفين.	٣.٦٤	١.١٠٥	متوسط
٦	١١	يستطيع القائد الكشف عن أوجه القصور في بيئة العمل.	٣.٣١	٠.٩٧٤	متوسط
٧	١٢	يوجه القائد الموظفين على أساس الانفتاح والديمقراطية.	٣.٣٠	١.٠٨١	متوسط
٨	١٦	يتميز القائد بمهاراتي (الانصات والاستماع) للمرؤوسين.	٣.١٨	١.٢٩٢	متوسط
٩	١٩	يحرص القائد على معاملة جميع الموظفين بعدل ومساواة دون أي تمييز.	٢.٥٧	١.٢٧٥	متوسط
		أنماط القيادة	٣.٤٢	٠.٥٦٩	متوسط

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٥٧-٣.٨٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "يحرص القائد على إقامة لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦). بينما جاءت الفقرة رقم (١٩) ونصها "يحرص القائد على معاملة جميع الموظفين بعدل ومساواة دون أي تمييز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٧). وبلغ المتوسط



الحسابي للمجال ككل (٣.٤٢)، وبالمرتبة الثالثة من بين المجالات، بدرجة (متوسطة). وقد يكون السبب في ذلك وجود الوساطة والعشائرية والمحسوبية عند أغلب القيادات الإدارية داخل الجامعة، حيث يؤثر ذلك على بعض القرارات كالبعثات أو في المكافآت وتكليف أشخاص محددين لبعض المهام التي بها أجور، ويضاف إلى ذلك ضعف المهارات القيادية لدى بعض القيادات وخاصةً مهاراتي الاستماع والإنصات. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مع دراسة غول (Gul, 2008) بضرورة خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأكاديميين والمدراء.

### ثالثاً: نظام الحوافز والمكافآت:

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نظام الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٣	يساعد نظام التقاعد على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.	٣.٧٥	٠.٩٤٣	مرتفع
٢	٢٠	تتم الترقية والترقية على أسس الاستحقاق والتأهيل.	٣.٧٣	٠.٩٥٥	مرتفع
٣	٢١	تناسب الحوافز مع الجهد المبذول من قبل الموظفين.	٣.٧٢	٠.٩٣٩	مرتفع
٤	٢٢	يطبق نظام الحوافز من خلال آليات عادلة ونزيهة.	٣.٧١	٠.٩٩٩	مرتفع
٥	٢٦	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد	٣.٦٣	٠.٩٧١	متوسط
٦	٢٥	يتم تقديم مكافآت استثنائية للموظف الكفؤ لتطوير الأداء والإبداع.	٣.٤٠	١.١١٤	متوسط
٧	٢٤	نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.	٣.٣٩	٠.٩٨٤	متوسط
		نظام الحوافز والمكافآت	٣.٦٢	٠.٦٦١	متوسط

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٣٩-٣.٧٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "يساعد نظام التقاعد على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥). بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤)

ونصها "نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٩). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٦٢). وبالمرتبة الثانية من بين المجالات، بدرجة (متوسطة). وبما يعود السبب في ذلك إلى أن نظام الحوافز والمكافآت والعلاوات وغيرها من الأنظمة التي تختص بالنظم المالية موحدة أو متشابهة لجميع الجامعات الأردنية الحكومية تقريباً، مع وجود استثناءات بسيطة من صلاحية رئيس الجامعة. وهذا يعني ضعف في هيكله المكافآت والحوافز والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمعوقات المالية داخل الجامعات الأردنية الحكومية على حدٍ سواء.

#### رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٤	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات بمشاركة الموظفين.	٣.٧٠	١.١٥٩	مرتفع
٢	٣٠	تأخذ الإدارة الجامعية بجديّة المقترحات التي تقدم وخاصة المقترحات الابتكارية.	٣.٦٩	١.٠٣٧	مرتفع
٣	٣٣	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تحمل مسؤوليتهم في اتخاذ القرارات.	٣.٦٣	١.٠٩٢	متوسط
٤	٣٢	يتم حل المشكلات التي تواجه الأقسام بشكل جماعي.	٣.٦١	٠.٩٨٦	متوسط
٥	٢٨	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.	٣.٥٥	١.١٣١	متوسط
٦	٣١	تشجع الإدارة الجامعية الموظفين على صنع القرارات باستمرار.	٣.٤٩	١.٠٥٦	متوسط
٧	٢٩	تعطي الإدارة الجامعية الموظفين مبدأ تفويض الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات	٣.٣٦	١.١٠٤	متوسط
٨	٣٥	يشارك الموظفون الإدارة الجامعية في عملية تقييم أدائهم.	٢.٩٦	١.٣٢٠	متوسط
٩	٢٧	يشارك الموظفون في وضع الأهداف العامة مع الإدارة الجامعية.	٢.١٥	١.٠٩٤	ضعيف
		المشاركة في اتخاذ القرارات	٣.٣٥	٠.٧٤١	متوسط

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.١٥-٣.٧٠).

حيث جاءت الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على "يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات بمشاركة الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠).

بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يشارك الموظفون في وضع الأهداف العامة مع الإدارة الجامعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.١٥).

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٣٥). وبالمرتبة الأخيرة كمجال (الهيكل التنظيمي) ولكن بانحراف معياري (٠.٧٤١)، وحصوله على درجة (متوسطة).

تفسر الباحثة أن جميع العاملين في الجامعة لا يشاركون في وضع الأهداف العامة لها، وفي بعض الأحيان لا يعلمون بها أيضاً، وتأتي أغلب القرارات الإدارية دون اجراء مشاورات بين جميع الأطراف المعنية.

فوجد أن القرارات تأتي من المناصب الإدارية العليا. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشقصي (٢٠١١) بأن للتشريعات مجموعة من الأدوار لتوجيه المناخ التنظيمي.

واتفقت أيضاً مع دراسة سفاري وآخرون (Safari et al, 2012) بوجود أثر للدعم التنظيمي على دوران العمل داخل الجامعة.

## خامساً: أنماط الاتصالات:

## جدول (٧)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنماط الاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٣	يساهم نظام الاتصال بالجامعة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	٣.٩٧	٠.٨٧٨	مرتفع
٢	٣٧	تحرص الجامعة على توفير وسائل حديثة ومتطورة في نظام الاتصالات.	٣.٨٩	٠.٩٣٦	مرتفع
٣	٣٦	تنجز الاتصالات بين الإدارة الجامعية والعاملين بمرونة كبيرة.	٣.٦٧	٠.٩٤٢	متوسط
٤	٤٠	يسمح نظام الاتصالات تبادل المعلومات باتجاهات متعددة (الصاعدة، الهابطة، الأفقية).	٣.٦٥	١.٠٨١	متوسط
٥	٣٨	تعتمد الإدارة الجامعية على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات.	٣.٦٢	٠.٩٩٨	متوسط
٦	٤١	يسمح نظام الاتصالات بانسياب القرارات إلى المستويات الدنيا.	٣.٥٦	٠.٩٥٩	متوسط
٧	٣٩	تبذل الإدارة الجامعية جهداً لإزالة أية معوقات تعيق عملية الاتصالات.	٣.٣٨	١.١٢١	متوسط
٨	٤٢	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق وروتين.	٢.٩٩	١.٣١٦	متوسط
		أنماط الاتصالات	٣.٥٩	٠.٦٤٩	متوسط

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٩٩-٣.٩٧). حيث جاءت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على "يساهم نظام الاتصال بالجامعة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧). بينما جاءت الفقرة رقم (٤٢) ونصها "يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق وروتين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٩). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٥٩)، وبالمرتبة الثالثة من بين المجالات، بدرجة (متوسطة). يفسر حصول المجال على درجة متوسطة ضعف الاتصالات بين الوحدات والأقسام الإدارية، وإتباع نوع واحد من الاتصالات أي (الاتصالات الهابطة) والتي تصدر من الإدارة العليا

لباقى الإدارات، والتي من شأنها تبليغ التعليمات والقرارات وغيرها من الأمور الإدارية. ويضاف إلى ذلك وجود عوائق عند استخدام الاتصالات الصاعدة إن سُمح باستخدام هذا النوع، وغياب الاتصالات الأفقية. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة اسماعيل وآخرون (٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباطية وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

سادساً: التكنولوجيا:

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٥	ساهمت التكنولوجيا المتوفرة على توفير الجهد.	٤.٠٠	٠.٨٧٦	مرتفع
٢	٤٦	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة في تجويد الخدمات.	٣.٩١	٠.٩٢٠	مرتفع
٣	٤٩	تتوفر في الجامعة برمجيات جاهزة ساهمت في تحسين الأداء الإداري.	٣.٨٩	٠.٩٠٢	مرتفع
٤	٤٧	التكنولوجيا التي توفرها الجامعة سهلة الاستخدام.	٣.٨٤	٠.٨٩٩	مرتفع
٥	٥٠	تحرص الجامعة على استخدام الإدارة الإلكترونية لانجاز مهامها الإدارية.	٣.٧٩	٠.٩٥٣	مرتفع
٦	٥١	تشجع الجامعة على التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بما يخدم أعمالها.	٣.٧٥	٠.٩٤٨	مرتفع
٧	٤٨	تناسب التكنولوجيا المتوفرة حالياً مع طبيعة أعمال الجامعة.	٣.٧٢	١.٠٣٧	مرتفع
٨	٤٤	ساهمت التكنولوجيا المتوفرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	٣.٦٧	٠.٩٢٦	مرتفع
		التكنولوجيا	٣.٨٢	٠.٥٥٤	مرتفع

يبين الجدول (٨) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤.٠٠-٣.٦٧). حيث جاءت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على "ساهمت التكنولوجيا المتوفرة على توفير الجهد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠). بينما جاءت الفقرة رقم (٤٤) ونصها "ساهمت التكنولوجيا المتوفرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٨٢)، وفي المرتبة الأولى من بين المجالات، وبدرجة (مرتفعة). ويمكن تفسير حصول المجال على درجة مرتفعة، وجود برمجيات جاهزة داخل الجامعة يختص كل برنامج بمهام معينة مثل البرامج المتوفرة في وحدة القبول والتسجيل، والدائرة المالية، والمكتبة المركزية، وغيرها من الإدارات والوحدات. ويضاف إلى ذلك بأن الجامعة قد بدأت بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية والتي من شأنها إلغاء المعاملات الورقية.

سابعاً: الاهتمام بالعاملين:

### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهتمام  
بالعاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥٨	يتمتع الموظفون في الجامعة بإجازات يستحقونها وفقاً لنظام العمل.	٣.٩٣	٠.٩٠٣	مرتفع
٢	٥٣	يتلائم حجم العمل مع الرواتب التي يتقاضاها الموظفون.	٣.٨٠	٠.٩٥١	مرتفع
٣	٥٦	تهدف سياسة الجامعة إلى إعطاء فرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم.	٣.٦٤	١.١٠٥	متوسط
٤	٥٩	تتوفر جميع الأدوات التي يحتاجها الموظف في عمله (القرطاسية، أجهزة...).	٣.٦٣	١.١٧٢	متوسط
٥	٥٥	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولية الموظفين مع قدراتهم.	٣.٦٢	١.٠٧٢	متوسط
٦	٥٧	يتم اتباع الإجراءات واللوائح بحرية دون التقيد الحرفي بها عند تطبيقها.	٣.٩٥	٠.٩٤٠	متوسط
٧	٥٤	تتلاءم برامج التدريب المتبعة مع أشباع حاجات الموظفين.	٣.٣٢	١.١٣٠	متوسط
٨	٥٢	يتوفر في تصاميم المكاتب الراحة (التهوية، الإضاءة، والحركة).	٢.٧٥	١.١٦٨	متوسط
		الاهتمام بالعاملين	٣.٥٤	٠.٦٦٤	متوسط

يبين الجدول (٩) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧٥-٣.٩٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٨) والتي تنص على "يتمتع الموظفون في الجامعة بإجازات يستحقونها وفقاً لنظام العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٢) ونصها "يتوفر في تصاميم المكاتب الراحة (التهوية، والإضاءة، والحركة)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٥٤)، وبالمرتبة الرابعة بين المجالات، بدرجة (متوسطة). يفسر حصول المجال على درجة متوسطة إلى قلة الدورات التدريبية للعاملين في الجامعة عامةً وللإداريين خاصةً والتي من شأنها تحسين وتطوير الأداء الإداري، ويضاف إلى ذلك اكتظاظ الإداريين في المكاتب، حيث نجد في بعض الأحيان وجود الهيئة الإدارية والتدريسية في غرفة واحدة، وأيضاً غياب الحرية عند تطبيق بعض القرارات الإدارية. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أدينيكي ( Adenike, 2011) وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في جنوب غرب نيجيريا.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الهيئة الإدارية لواقع المناخ التنظيمي تعزى إلى المستوى الإداري وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات الهيئة الإدارية لواقع المناخ التنظيمي حسب المستوى الإداري وسنوات الخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

## جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات الهيئة  
الإدارية لواقع المناخ التنظيمي  
حسب المستوى الإداري وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات	المتغيرات
٢٩	٠.٥٩٧	٣.٩٠	إدارة عليا	المستوى الإداري
٧٠	٠.٥٥١	٣.٦٨	إدارة وسطى	
٨٣	٠.٦٢٤	٣.٤٢	إدارة دنيا	
١٥	٠.٦٨٧	٣.٧٥	أقل من ٥ سنوات	
٤١	٠.٥٦٥	٣.٥٠	من ٥-١٠ سنوات	سنوات الخبرة
١٢٦	٠.٦٢١	٣.٦١	من ١١ سنة فأكثر	
١٨٢	٠.٦١٥	٣.٦٠	المجموع	

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات الهيئة الإدارية لواقع المناخ التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات المستوى الإداري وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (١١).

## جدول رقم (١١)

تحليل التباين الثنائي لأثر المستوى الإداري، وسنوات الخبرة على  
متوسطات تقديرات الهيئة الإدارية لواقع المناخ التنظيمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠٠	٨.٢٨٠	٢.٨٩٢	٢	٥.٧٨٥	المستوى الإداري
٠.٢٣٨	١.٤٤٦	٠.٥٠٥	٢	١.٠١٠	سنوات الخبرة
-	-	٠.٣٤٩	١٧٧	٦١.٨٣٢	الخطأ
-	-	-	١٨١	٦٨.٤٠٣	الكل



يتبين من الجدول (١١) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المستوى الإداري، حيث بلغت قيمة ف ٨.٢٨٠ وبدلالة احصائية بلغت ٠.٠٠٠٠، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (١٢). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ١.٤٤٦ وبدلالة احصائية بلغت ٠.٠٢٣٨.

### جدول (١٢)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر المستوى الإداري على متوسطات تقديرات الهيئة الإدارية لواقع المناخ التنظيمي

المستويات	المتوسط الحسابي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا
إدارة عليا	٣.٩٠	-	-	-
إدارة وسطى	٣.٦٨	٠.٢٢	-	-
إدارة دنيا	٣.٤٢	٠.٤٧*	٠.٢٥*	-

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إدارة دنيا من جهة وبين كل من إدارة عليا وإدارة وسطى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من إدارة عليا وإدارة وسطى. وتفسر الباحثة السبب إلى ذلك أن العاملين في الإدارة الدنيا هم أقل امتيازات وأكثر إنجاز للأعمال الموكلة إليهم ومع ذلك لا يتم الاهتمام بهم بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب من الأسلوب القيادي المستخدم معهم، فقد تؤثر هذه الأسباب على رضاهم عن واقع المناخ التنظيمي

داخل الجامعة. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العمري وآخرون (٢٠٠٩) بوجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة.

أما التوصيات التي يمكن أن يتم اقتراحها استناداً إلى نتائج هذه الدراسة فهي:

- توصي الباحثة بأن تتولى الإدارة العليا في الجامعة اهتماماً أكبر بالهيكل التنظيمية من حيث تكاملها وتناسبها ومرونتها وملاءمتها مع الوظائف الموجودة داخل التنظيم، وتوزيع المهام والصلاحيات والسلطات بشكل يتناسب مع حجم النشاط والعمل لما له دور بالغ في تحسين الأداء.
- تفعيل أسلوب المشاركة الجماعية في عملية صناعة واتخاذ القرارات من خلال الأخذ والعمل على أساس الفريق الواحد، واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا في الجامعة لضمان تقليل الحواجز الإدارية والتنظيمية، وبما يضمن التفاعل الإيجابي وتهيئة أجواء عمل إيجابية.
- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت من خلال زيادة المخصصات والمكافآت المادية والحوافز المعنوية للعاملين الذين لديهم قدرات إبداعية وقدرات تفكيرية في مجال اختصاصاتهم لضمان تحسين وتطوير المنظمة المبحوثة وبالتالي تفعيل إيجابية المناخ التنظيمي.
- تعميم نتائج هذا البحث على الجامعات الأردنية الحكومية؛ للإفادة منها والعمل على تلافي الجوانب السلبية للمناخ التنظيمي في كافة الجامعات الأخرى.

- القيام بعدد من البحوث والدراسات المتعلقة بالمناخ الجامعي سواء المناخ التنظيمي الأكاديمي أو المناخ التنظيمي الإداري، متناولة عدداً من المتغيرات الأخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

## المراجع:

- أبان الرزاق، ناجي محمود (٢٠١٢). تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد ٢. العدد ١. ٣١-١.
- أحمد الصفار (٢٠٠٩). أثر المناخ التنظيمي على الأداء والميزة التنافسية. دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد ٧٦. ٦٥-٩٦.
- أيمن العمري، سامر خصاونة، عبد الله أبو تينه (٢٠٠٩). مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة. مجلة جامعة دمشق. المجلد ٢٥. العدد ٣. ٤٩٥-٥٢٩.
- بسمة أبو زايد (٢٠٠٨). واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- خالد الزعبي، حسين العزب (٢٠٠٧). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة. المجلد ١٣. العدد ٢. ٦٦-١١١.
- سعيد بن عبد الله الشقصي (٢٠١١). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.
- عامر الكبيسي (١٩٩٨). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ط٢. الدوحة: مطابع دار الشرق.

- عبد الحميد المغربي (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. عمان: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عيسى قبوقب (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية. العدد ١٦. ١٦٣-١٧٨.
- فاروق فليهي، السيد عبد الحميد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فروج محمد (٢٠١٢). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- فهد السالمي (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- كاظم عارف، جلال محمد (٢٠١٣). أثر المناخ التنظيمي على جودة التعليم التقني دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السلبيمانية. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي في جامعة الزيتونة الأردنية. ٢-٤/٤/٢٠١٣ م. ١٣١-١٤٣.
- محمد اسماعيل، نبيل جاسم، رنا صبر (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. العدد ٣. ٢٠٩-٢٣٠.
- محمد القريوتي (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط٣. عمان: دار الشروق.
- محمود العميان (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٤. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- هاني الطويل (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. ط٣. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- واصل جميل المومني (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. ط١. عمان: دار الحامد.
- Adenike, Anthonia (2011). Organizational Climate as a Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. Business Intelligence Journal. 4(1), pp.151- 164.
- Chenot, David (2007). Organizational culture and Retention in Public child welfare services organizations. PhD Dissertation, Cleveland University. Ohio. USA.
- Gul, Huseyin (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. Humanity and Social Sciences Journal. 3(1), pp. 37-48
- Hafer, john and Gresham, George (2008). Organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross- Functional New Product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management, 184- 205.
- Krishnan.J and Mary.S (2012). Perceived organization support- An overview on its antecedents and consequences, International Journal of multidisciplinary Research, 2(4), pp.1-2.
- Muindi, F (2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, Journal of Human

Resources Management Research, Vol.20, PP. 9-34.

- Safari, Ali; Tamizi, Maryam and Jannati, Ali (2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout- Case of University Staff of Isfahan. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 6 (7). PP. 131-136.
- Stone, Patrice; Harrison, Michael; and Feldman, Penny (2004). organizational climate of staff working conditions and safety- An Integrative Model, Vol.2. pp. 122-131.
- Turban, E; Fraim, M and James, W (2002). Information Technology for Management Improving Quality and Productivity. John Wiley: New York.
- Wei, Yinghong, and Morgan, Neil (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation and New Product Performance in Chinese of Firms. The Journal Product Innovation Management, Vol. 21, pp. 375-388.
- Zadeh, Mojtabeh; Hoda, Suzan and Gholamhosini, Mastaneh (2011). Study of Relationship between Organizational Climate and Commitment staff in Sosangerd Azad Islamic University. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): pp. 1265-1269.

