



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في

المملكة العربية السعودية

إعداد

عبدالله بن حسن بن حلاص القحطاني

باحث دكتوراه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الإدارة والتخطيط التربوي

« المجلد السادس والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠٢٠ م »

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية، ووصفه وتحليله علمياً، تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية- إن وجدت- نحو المناخ التنظيمي تبعاً للمتغيرات: (الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية، والخبرة في التعليم الجامعي، الجنسية)، تقديم المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفاعلية. وتحددت محاور الدراسة للمناخ التنظيمي في (القيادة الإدارية، والعلاقات الإنسانية والاتصال، واتخاذ القرارات، والإجراءات التنظيمية، والنمو المهني، الحوافز المقدمة). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وطبقت الاستبانة على (٢٣٢) عضو هيئة تدريس بكلتي الهيئة الملكية بالجبيل يمثلون نسبة (٦٦ %) من المجتمع الأصلي، وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: يميل المناخ التنظيمي بكلتي الهيئة الملكية بالجبيل إلى الانفتاح بمتوسط حسابي (٢.٩٩ من ٤)، حصل محور الإجراءات التنظيمية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٧ من ٤)، حصل محور اتخاذ القرارات على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.١٧ من ٤)، حصل محور القيادة الإدارية على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٤)، حصل محور العلاقات الإنسانية والاتصال على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٤)، حصل محور النمو المهني على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٢.٦٣ من ٤)، حصل محور الحوافز المقدمة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٦١ من ٤)، ارتفاع درجة الموافقة على المقترحات لتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى العينة مؤشراً على تأكيد الحاجة إليها حيث بلغت (٣.٦٠ من ٤)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٣٩٣٢ فأقل في آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الصناعية وآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الجامعية حول (القيادة الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال، اتخاذ القرارات، النمو المهني، الحوافز المقدمة، مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى عدد من التوصيات من أبرزها: العمل على تحسين مستوى الحوافز المقدمة في العمل في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل، رفع مستوى الانتماء في ظل توفير نظام موضوعي وعادل للحوافز، ومن ضمنها فرص التدريب أو الابتعاث للحصول على الشهادات العلمية المختلفة، إيجاد خطة استراتيجية حديثة لكليتي الهيئة الملكية بالجبيل تماشياً مع المتغيرات الحديثة، وتتولى اقتراح عدد من النماذج التي يمكن أن تكون عليها الكليتين في المستقبل، وتحديد الرؤية المستقبلية للكليتين، والعمليات والمصادر الإدارية التي تجعلها تحقق هذه الرؤية.

Abstract

This study aimed to: To get acquainted with the organizational climate prevailing in the two faculties of the Royal Commission for Jubail, Saudi Arabia, and the description and Practical analysis thereof, To determine differences of statistical reference(if any)about the regulatory climate, according to variables:(college in which the faculty member works, Academic Rank, and experience in higher education, nationality),Submission of proposals to improve the regulatory climate in the two faculties of the Royal Commission for Jubail to be more efficient and effective. Study elements of the regulatory climate are identified as (administrative leadership, human relations and communication, decision-making,regulatory measures,professional growth,and presented

incentives). The study followed the descriptive analytical method for its relevance to the subject of the study and its objectives. Questionnaire was used to collect data needed to answer the study questions. The questionnaire was applied to about (235) faculty member in the two faculties of Royal Commission for Jubail, representing (66%) of the original community. Study tool was applied in the first semester of session 1433-1434AH. The study resulted in several results, most prominent of which are: Organizational climate in the two faculties of the Royal Commission for Jubail tends to openness with an arithmetic average of (2.99 out of 4), Element of organizational procedures came on the first rank with an arithmetic average of (3.37 out of 4), Decision-making element obtained the second rank with an arithmetic average of (3.17 out of 4), Administrative leadership element obtained the third rank with an arithmetic average of (3.10 out of 4), Element of human relations and communication obtained the fourth rank with an arithmetic average of (3.10 out of 4), Professional growth element was ranked as the fifth with an arithmetic average of (2.63 out of 4), Incentives element was ranked as the last with an arithmetic average of (2.61 out of 4), the high degree of approval of proposals to improve the level of organizational climate, reaching (3.60 out of 4), in the sample was an indication to confirm the need thereof, There were no differences of statistical reference at the level of (0.05) and less in the views of members of the Faculty of Jubail Industrial and views of members of the Faculty of Jubail university concerning (administrative leadership, human relations and communication, decision-making, professional growth, incentives, proposals to improve the organizational climate in the two faculties of the Royal Commission for Jubail and make it more effective), There were differences at the 0.05 level or less in the views of faculty members of the Faculty of Jubail Industrial and opinions of faculty members of the faculty of Al Jubail university concerning (regulatory action) for the benefit of the views of faculty members at Jubail Industrial College, There were no differences of statistical reference at the (0.05) level or less in the views of members of the study concerning (administrative leadership, human relations and communication, decision-making, regulatory procedures, professional growth, incentives, proposals to improve the regulatory climate in the two Faculties of the Royal Commission for Jubail and make it more effective) depending on the variable Grade. In light of the results of the study, a number of recommendations have been figured out, most prominent of which are: work to improve the level of offered incentives to work in the two faculties of the Royal Commission of Jubail, raise the level of affiliation under the provision of objective and fair system of incentives, including training or scholarship opportunities or enrolling in missions for the purpose of obtaining various scientific certifications, Find a new strategic plan for the two faculties of the Royal Commission for Jubail in line with the modern changes take over the responsibility of proposing a number of models that the two facilities can be in the future, and determine the future vision of the two colleges, and processes and administrative sources that make them achieve this vision

(١) مقدمة:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض. (العميان، ٢٠٠٥: ص ٣٠٥).

ويُقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة بمجموعة من المتغيرات والتي يعد المناخ التنظيمي أحدها، ويعد المناخ التنظيمي أحد المحددات المهمة في السلوك التنظيمي لتأثيراته الملموسة في مظاهر السلوك التنظيمي المتصلة بالأفراد داخل التنظيم. وقد أكدت مختلف الدراسات القديم منها والحديث أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ينعكس على مدى فاعلية هذه المنظمة في تحقيق أهدافها (المعشر ، ٢٠٠١).

والواقع أن المناخ الذي يميز المؤسسة عن غيرها هو مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم (القيوتي، ٢٠٠٢: ص ٨٧).

لهذا يمكن القول إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تعكس سمات المنظمة وخصائصها الداخلية والتي تؤثر على مدى فاعليتها وكفاءتها ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحل العديد من مشاكلها لأنه يعتبر واحدا من أهم الموضوعات ذات العلاقة بالمنظمة، وارتباطه بالكثير من الأبعاد المتعلقة بالمؤسسة مثل: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات، الإجراءات والسياسات، وفرص التقدم والنمو المهني، وحوافز العمل ويظهر تأثيره الإيجابي أو السلبي على المنظمة بشكل مباشر وملحوظ (أبو سمرة، ١٩٩٩: ص ٢). ومن هنا يعتبر الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تحسينه أمرا في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (الدقس وعلبان، ١٩٩١م).

ولعظم الدور الذي تقوم به كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في تأهيل شباب الوطن واتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في مسيرة البناء والتطوير، ودعم ركائز خطة التطوير الوطنية وذلك من خلال إعداد قوى عاملة ذات تدريب تقني متميز وفق المعايير الدولية وكذلك الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المحددة مما يؤدي إلى تحسين مشاريع التنمية المتعددة في المملكة وخصوصا تلك المقامة في مدينة الجبيل الصناعية، وما تقدمه تلك الكليات من برامج خدمية للمجتمع تساهم في توفير منافع في المجالات الثقافية والمهنية إضافة إلى الترفيه. واستنادا لما سبق كان من الواجب دراسة واقع تلك الكليتين للوقوف على ما يحول دون تطويرها.

٢) مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي أحد أهم الاتجاهات الإدارية في مجال الدراسات الإنسانية ، إذ أن المنظمة في الأساس تشمل العاملين والمتعاملين معها كما أنها تتكون من الأدوار والتفاعلات أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى (النمر وحمازوي، ١٩٨٦م).

ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالمناخ التنظيمي ذلك الحرص على إيجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين كفاءة أفراد التنظيم، فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير إيجابي وغير ملائم للإنجاز تخفق لا محالة في تحقيق قدر من التميز في الإنتاجية، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط (سليمان، ٢٠٠٥ م، ص ٧٣).

وتعد دراسة المناخ التنظيمي من الأمور الهامة التي يمكن أن تساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة، وتلقي الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ومكامن الضعف التي تحتاج إلى متابعة ومعالجة لذلك كان لابد من معرفة الأمور التي تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي داخل الكليات.

وفي هذا الإطار تشير عدد من الدراسات والأبحاث كدراسة زكي (١٤٢٣) و العثامنة (١٩٩٦) (والقريوتي (١٩٩٤) والمسند (١٩٩٤) و سمولن (١٩٨٤ Smolen ،) موران (١٩٨٥ Moran)،) إلى أبعاد ومجالات المناخ التنظيمي وتصور أعضاء هيئة التدريس له وكانت من أهم نتائج تلك الدراسات ما يلي: أنه لا يوجد خرائط تنظيمية توضح الهيكل التنظيمي الشامل وتعطي صورة كاملة عن العلاقات بين مختلف التقسيمات التنظيمية مما أدى إلى ازدواجية الأعمال وتداخل الاختصاصات بين الأقسام. عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكليات التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والخبرة في التعليم الجامعي في تحديد الرضا عن المناخ التنظيمي. كذلك كان تقييم أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم ومدد خدمتهم وبغض النظر عن جنسهم وطبيعة كلياتهم للمناخ التنظيمي هي بدرجة متدنية. وأن عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات يكون تصورات سلبية للمناخ التنظيمي. ومن أهم النتائج كذلك المناخ التنظيمي يؤثر في مستوى التنظيم، بمعنى أنه يميز بين المؤسسات بعضها بعضا. حيث كانت تصورات المديرين أكثر إيجابية حول المناخ التنظيمي من تصورات أعضاء هيئة التدريس. وظهرت في المؤسسات ذات المناخ التنظيمي الإيجابي مستويات أفضل من الأداء وتركيز أكثر دقة على الأهداف مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ السلبي.

وكليات الهيئة الملكية كغيرها من المؤسسات التربوية والتدريبية تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، والذي يمكن تفسيرها بالاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تؤثر في السلوك التنظيمي لهذه الكليات، وكذلك الخصائص الذاتية أو الشخصية لأعضائها وتميزهم عن غيرهم سواء باهتماماتهم أو اتجاهاتهم، ويدخل في ذلك أيضا البيئة الداخلية للتنظيم والتي تمثلها مجموعة الخصائص التي يتصف بها التنظيم الذي تبنى عليه هذه الكليات وتميزه عن غيره من التنظيمات مثل نظام الاتصالات، والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة العمل الذي يزاوله الفرد، والخصائص المتعلقة به، وما يواجهه التنظيم من معوقات وصعوبات والتي تظهر بعد اكتمال نضجه التنظيمي.

في ضوء ما ذكر آنفاً برزت الحاجة إلى الكشف عن المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية بغية تقديم مقترحات لتحسينه والعمل على تطويره.

٣) تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بالمملكة العربية السعودية كما يراه أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) نحو المناخ التنظيمي تبعاً للمتغيرات التالية: (الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية، والخبرة في التعليم الجامعي، الجنسية؟
٣. ما المقترحات التي يراها أعضاء هيئة التدريس لتحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

٤) أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية ووصفه وتحليله علمياً.
٢. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية (إن وجدت) نحو المناخ التنظيمي تبعاً للمتغيرات: (الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية، والخبرة في التعليم الجامعي) ؟
٣. تقديم المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

٥) أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

أ- الإسهام في إثراء المكتبات ومراكز البحوث في المملكة العربية السعودية بما يخص مجال المناخ التنظيمي.

ب- قد تساعد هذه الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي السائد في كليات الهيئة الملكية وتطويرها وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الهيئة الملكية.

ت - يؤمل أن يخرج هذا البحث بنتائج تحظى بالعناية اللازمة من صانعي القرار سواء على مستوى إدارة الكليات أو الهيئة الملكية في إيجاد المناخ التنظيمي الصحي في كليات الهيئة الملكية بما يعمل على رفع مستواها وتلبي الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس فيها لإنجاز مهامهم بشكل فعال مما سيكون له الأثر في تحقيق الأهداف على تحصيل الطلاب.

ث- تعد الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تتناول المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل بالمملكة العربية السعودية بغية الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في هذه الكليتين.

• الأهمية العملية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المناخ التنظيمي حيث يعد المناخ التنظيمي محددًا رئيسًا لفعالية التنظيم، كما يعد مؤشرا على مدى تحقيق احتياجات العاملين فيه.
- تزويد أصحاب القرار في الهيئة الملكية بنتائج هذه الدراسة للإسهام في تحسين المناخ التنظيمي في كلياتها.
- تزويد أصحاب القرار في الهيئة الملكية بنتائج هذه الدراسة للتعرف على مواطن القوة والضعف ومن ثم العمل على تدعيم مواطن القوة وتطوير مواطن الضعف.

٦ الدراسات السابقة:

أ) الدراسات العربية:

- دراسة عكاشة ، علي أحمد (١٩٨٩م) " المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين": وهدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات المجتمع الأردنية ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات ، والى تحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد والرضا الوظيفي للعاملين. وتكونت عينة الدراسة من ست كليات مجتمع اختيرت عشوائيا من مجتمع الدراسة المكون من (١١) كلية وقد بلغ مجتمع الدراسة (٢٢٠) فردا ، بينما كانت عينة الدراسة (١٥٢) فردا. واستخدمت الدراسة استبيان وصف المناخ التنظيمي لهالبين وكروفوت ، واستبيان الرضا الوظيفي للعاملين . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :الكليات الخاصة كانت ذات مناخ تنظيمي مفتوح ، بينما كانت اثنتان من الكليات الحكومية ذات مناخ تنظيمي مغلق وكانت الثالثة ذات مناخ تنظيمي مفتوح ، عدم وجود تأثير لجنس طلبة الكلية (إناث أم مختلطة) على نمط المناخ التنظيمي السائد في الكلية ، العاملين من الإناث أكثر رضا وظيفي من الذكور .

- دراسة طاواوي ، زويلحه (١٩٩٣م) " الجو التنظيمي السائد في جامعة الجزائر وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم "

وهدفت الدراسة إلى تشخيص واستكشاف الخصائص التي يتميز بها الجو التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، والكشف عن العلاقة بين الجو التنظيمي ودرجة أداء الأساتذة ودراسة أوجه التشابه والاختلاف في الجو التنظيمي في مؤسسات التعليم ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) عضو هيئة تدريس من مجتمع إحصائي بلغ (٦١٠٢) عضو وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يسود الجامعة مناخ تنظيمي قليل الفاعلية يعرقل أداء الأساتذة ويسبب لهم الشعور بالتذمر وعدم الرضا مما يؤثر على الأداء وانخفاض مستوى التدريس، توجد علاقة دالة بين الجو التنظيمي السائد ومستوى رضا الأساتذة، توجد علاقة دالة بين الجو التنظيمي السائد ومستوى أداء الأساتذة.

- دراسة المسند ، شيخه عبدالله (١٩٩٤م) بعنوان : "نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات " وهدفت الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم العالي في جامعة قطر من منظور أعضاء هيئة التدريس بها ، والتعرف على علاقة المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر ببعض المتغيرات ، وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه عدا أعضاء قسم اللغة الإنجليزية الأجانب ومشرفي التربية العملية حيث بلغ عددها (٣٥٠ عضواً) وطبقت الدراسة تصنيف بورفيك للمناخ التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : إن نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر متوسط بين المناخ المفتوح والمناخ المغلق ، إن عدم وجود أنماط مناخية أخرى بينها تعزي إلى مركزية الإدارة ، يقترب المناخ المؤسسي في كلية الهندسة من المناخ المفتوح بينما تقترب كليتي الإنسانيات والإدارة إلى المناخ المغلق .

- دراسة القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٤م) بعنوان " المناخ المؤسسي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " : وهدفت الدراسة إلى: التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها، التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومجموعة من المتغيرات وفي مقدمتها (النوع ، والكلية ، والمرتبة العلمية ، وسنوات الخبرة في الجامعة) . وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تم اختيارها من هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية في مختلف الكليات العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (٧١٦) شخصا من مختلف الرتب العلمية من الذكور والإناث بواقع ٥٠% من المجتمع الأصلي ، وطبقت عليهم استبانة من إعداد الباحث واستعاد الباحث (١١٢) استبانة تمثل ٣٠% من عينة الدراسة و(١٦%) من المجتمع الأصلي للدراسة . وتوصلت الدراسة إلى: أن تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية على اختلاف رتبهم وفترات خدمتهم وبغض النظر عما إذا كانوا من الذكور أو الإناث أو كانوا يعملون في الكليات العلمية أو الإنسانية للمناخ التنظيمي بدرجة (٤٩.٢%) وهذا الإجماع على تدني المناخ التنظيمي له آثار ضارة على الجامعة وعلى المجتمع ، إن أهم عامل يسهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية تتعلق بسياسة التحفيز ، انخفاض قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة .

- دراسة الرفاعي ، جاسر صالح (١٩٩٤م) " أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان دبلوم كليات المجتمع " : وهدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات المجتمع الأردنية ، وتحديد أثر أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات المجتمع على تحصيل الطلاب في امتحان دبلوم كليات المجتمع الأردنية ، وقد تكونت عينة الدراسة من تسع كليات مجتمع تم اختيارها عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١١) كلية موجودة في شمال الأردن ، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٢٨) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥٦٠) عضوا ، واشتملت الدراسة على ١٥٥٥ طالبا وطالبة يمثلون ثلاثة تخصصات هي: الشريعة، وتربية الطفل، والرياضيات ، واستخدمت الدراسة استبيان وصف المناخ التنظيمي الذي أعده هالبين وكروفت ، وتوصلت الدراسة

إلى: إن الكليات الخاصة تمتاز بالمناخ المفتوح باستثناء كلية واحدة ، بينما كانت كلياتان حكوميتان ذات مناخ تنظيمي مفتوح وأثنان ذات مناخ تنظيمي مغلق ، أظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠.٠٥) في تحصيل الطلبة تعزي للمناخ المفتوح .

- دراسة عثمانة، نوال عبدالله، (١٩٩٦م) " تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء التدريس"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك نحو المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والتعرف على العوامل : الجنس ، والرتبة الأكاديمية ، والكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس . وقد تم استخدام استبانة من إعداد الباحثة كأداة لدراستها واختارت عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٥٠) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك من مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٧٦) عضوا . وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام هو في المتوسط أو فوق المتوسط.

- دراسة الشقصي ، عبدالله بن جمعة (١٩٩٩م) " نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " :

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في هذه الكليات ، ومعرفة مدى اختلاف إدراك أعضاء هيئة التدريس لنمط المناخ التنظيمي السائد باختلاف نوع الطلبة ، والخبرة الإدارية ، والتخصص الأكاديمي ، والنمط الإداري لعمدائها . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال تطبيق استبانة من إعداد الباحث على جميع أعضاء هيئة التدريس لدى المديرية العامة للكليات والمعاهد العليا . وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : إن هناك مناخا تنظيميا إيجابيا يسود كليات التربية للمعلمين ، والمعلمات على جميع الأبعاد الفرعية المكونة لمقياس المناخ التنظيمي، إن النمط الديمقراطي هو الأكثر انتشارا في الكليات المشمولة بالدراسة .

-دراسة الحربي ، خلف بن رشيد(١٩٩٩م) "المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس". وهدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي : التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين، تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين ، تحديد أهم الفروق في إدراك هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وفقا لمتغيرات (الكلية - الجنسية -المؤهل العلمي - حجم الكلية)، تحديد العلاقة بين نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وتكون مجتمع الدراسة من (١٨) كلية ضمت (١٥٦٠) عضو هيئة تدريس وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية عشوائية تكونت من ست كليات ضمت (٥١١) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم أداة الدراسة ، واستعاد الباحث (٢٧٨) استمارة مكتملة البيانات خضعت للتحليل الإحصائي .وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوصف المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بأنه إيجابية غالبا ، إذ بلغ متوسطه (٢.٩٠).

- دراسة المعشر، زياد يوسف، (٢٠٠١م) " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ": هدفت الدراسة إلى: تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين، التعرف على مدى وجود فروق في تصورات العاملين في الجامعات الرسمية والخاصة للمناخ التنظيمي (متغيرا تابعا) تعزى للمتغيرات المستقلة وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية وبين تصورات الإداريين في الجامعات المبحوثة للمناخ التنظيمي السائد بشكل عام، لكل من أبعاد الدراسة، تقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين الجامعات من التعرف على المناخ التنظيمي والعمل على تطويره. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفراد العينة الذين شاركوا في الدراسة (٤٠٥) فرد استجاب منهم (٣٢٧) مردا من أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في هذه الجامعات ومن مختلف الوظائف وقد بلغ نسبة الاستجابة (٨٠%) تقريبا. وكان من أهم نتائجها ما يلي: المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في جملة متوسط ولكنه أقل من المتوقع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتغير المستقل (الوظيفة) وكانت لصالح الجامعات الأهلية، تبين وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات كالمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة لم يتبين أي فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

- دراسة الشرم ، سعيد عطية (٢٠٠٤م) "المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس" وهدفت الدراسة إلى : التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات بعض الجامعات السعودية ،تحديد مدى اختلاف رؤية أعضاء التدريس لأهمية أبعاد المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية باختلاف خصائصهم الديموغرافية ، التعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس في كليات بعض الجامعات السعودية، كشف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات بعض الجامعات السعودية والضغوط المهنية التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس فيها . وقد تم استخدام استبانتين من إعداد الباحث لقياس مستويات الضغوط المهنية ،وتحديد أنماط المناخ التنظيمي على عينة عشوائية طبقية قوامها (٩٠٠) استبانة ،واستعاد الباحث منها (٦١٨) استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: حققت خمسة أبعاد من المناخ التنظيمي أهمية نسبية مرتفعة وهي على الترتيب : الروح المعنوية ،والشكلية في الأداء ،ومتابعة أداء عضو هيئة التدريس ، والاعتبارات الإنسانية ، والقنوة ، في حين حققت ثلاثة أبعاد أخرى أهمية نسبية متوسطة وهي التباعد ، والألفة ، والإعاقه ، يتراوح نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات بعض الجامعات السعودية بصفة عامة بين المناخ المفتوح والموجه .

- دراسة السكران، ناصر محمد، (١٤٢٥هـ) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " : تهدف الدراسة إلى التعرف على: توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، طبيعة العلاقة

بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. استخدم الباحث المسح الاجتماعي للتعرف على توجهات العاملين، وقد اشتملت عينة الدراسة (٥٥٠) ضابط. وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قوامها (٥٠%) من الضباط العاملين في القطاع والبالغ عددهم (٢٧٥) ضابط . وبلغ عدد الاستبانات المرسله (٢٧٥) استبانة، أما عدد الاستبانات مكتملة البيانات العائدة فقد بلغ (٢٢٣) استبانة بنسبة مئوية قدرها ٨١.١% من حجم الاستبانات المرسله. وقد توصلت إلى النتائج التالية: وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحور المحاور التالية: الاتصالات، وكذلك نظم واجراءات العمل، والهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي، وجود توجهات محايدة نو المحاور الثلاثة: (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية).

- دراسة الشمري، غربي بن مرجي (٢٠٠٦م) بعنوان " المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة في الكليات، وبلغ عددهم (١٧٤٩) موزعين على ١٢ كلية، من خلال استبانة تم تصميمها لغرض التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (١١٤٨) استبانة، تمثل ما نسبته (٦٦%) تقريبا من مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى النتائج من أهمها: يميل المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة إلى النمط المغلق، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعا للاختلاف في متغيري المؤهل، العلمي وسنوات الخدمة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا لاختلاف التخصص نحو جميع أبعاد الدراسة.

- دراسة الشрман، منيرة محمود و خليفات، عبدالفتاح صالح (٢٠٠٩م) " تصورات أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في جامعتي مؤته واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي " : هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في جامعة مؤته واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي. وقد تألفت عينة دراسة من (٧٦) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٥٦.٢%) من مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الينوي والذي طوره كل من (خير واوينز ، ٢٠٠٦م)، بعد أن تمت ترجمته وتطويره ليتلاءم مع البيئة الأردنية.

وقد توصلت إلى نتائج كان من أهمها: أن التصورات جاءت درجة متوسطة، وكان أعلاها بعد التعامل مع الزملاء، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الجامعة، والدرجة العلمية على بعد مناخ العمل في القسم، كانت الفروق لصالح جامعة اليرموك، وحملة الدكتوراه فيها.

-دراسة العصيمي، نورة بنت عبدالله (١٤٣٠هـ) " المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن كما تراه عضوات هيئة التدريس": وقد هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على المناخ التنظيمي السائد في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن ، التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية (إن وجدت) نحو أبعاد المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات: الرتبة ، والخبرة في التعليم الجامعي ، والكلية التي تعمل بها عضوه هيئة التدريس، التعرف على المقترحات التي تراها عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن لتحسين المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات ليكون أكثر كفاءة وفاعلية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة وأهدافها ، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وطبقت الاستبانة على (٢٦٦) عضوه هيئة تدريس ومن في حكمهن بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات يمثلن نسبة (٤٥.٥%) من المجتمع الأصلي ، وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٢٨/١٤٢٩هـ وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: يميل نمط المناخ التنظيمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن إلى نمط المناخ المفتوح بمتوسط حسابي (٢.٧٦) من (٤)، ارتفاع درجة الموافقة على المقترحات لتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى العينة مؤشرا على تأكيد الحاجة إليها حيث بلغت (٣.٦٧) من (٤)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) في استجابات أفراد الدارسة تبعا لاختلاف الرتبة في الأبعاد (القيادة الإدارية - العلاقات والاتصالات - النمو المهني - التحفيز) لصالح الأستاذ المشارك فما فوق .

- دراسة النويقة، عطا الله بشير(٢٠١١م) " تقييم المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" : استهدفت الدراسة معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس عن المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية وأيضا اثر متغيرات (الخبرة ، الرتبة الأكاديمية ، نوع الكلية) على المناخ التنظيمي ، وأجريت الدراسة على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ حجمها (١٢٣) فرد . وقد تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبانة التي صممت لهذا الهدف واشتملت على معلومات شخصية وتقييم أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة : النمط القيادة ، نمط العلاقات ،ونمط التفويض والتمكين ، ونمط الحوافز ، ونمط الإجراءات والسياسات، بينت نتائج الدراسة : أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩)، كما وجد إن مجال التفويض والتمكين أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا من أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي (٤.٥١) في حين كان نمط الإجراءات والسياسات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وأظهرت النتائج بأنه لا يوجد اختلاف في آراء أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية والخبرة ونوع الكلية حيث جاءت المتوسطات الحسابية مقاربة في إجابات أفراد العينة للمتغيرات الثلاثة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالنمط القيادي المتبع في الجامعة وزيادة تحسين نمط الإجراءات والسياسات .

(ب) الدراسات الأجنبية:

- دراسة سويندل (Swindle، 1996) " المناخ التنظيمي في التعليم العالي : ملاحظات أعضاء هيئة التدريس في كلية الفنون الحرة ": هدفت الدراسة إلى تقييم مفهوم المناخ التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في جنوب الولايات المتحدة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس ، واستخدم الباحث مقياسا خاصا بوصف عمل المؤسسات ، بالإضافة إلى المقابلات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين الهيئة التدريسية المسيطرة (لديهم تفويض القيام ببعض الصلاحيات) ، وأعضاء الهيئة التدريسية غير المسيطرة مما يتعلق بمفهوم الهيئة الأكاديمية في الكلية لصالح الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالنواحي الديمقراطية على أنها في أدنى مستوياتها ، كما أن أصحاب السلطة هم في المستوى الأعلى للإدارة ، وهذا ولم تشر النتائج إلى وجود فروق فيما يتعلق بالجنس ، والعمر في المناخ التنظيمي .

- دراسة " شابل " (Chappel ، 1996) " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما يدركه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع " : شملت جميع الكليات المسجلة في الجمعية الأمريكية للكليات الجامعية ، وتضمنت عينة البحث (٥٣٩) فردا بما نسبته ٥١ % من مجتمع الكليات وحاولت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي لهذه الكليات والرضا الوظيفي لأفراد العينة ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعرق والمؤهل العلمي و أبعاد المناخ التنظيمي التي وردت في الدراسة وهي الاتصال الداخلي ، الهيكل التنظيمي والتقييم والاهتمامات الشخصية ، كما كشفت أن لبعدهم " الاهتمامات الشخصية " الدور الأبرز في الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام ، يليه البعد الخاص بنظم الحوافز التي تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية ، مما انعكس على الرضا الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء والفخر بالجامعة ، كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي تعزى إلى حجم الكلية والتخصص العلمي وسنوات الخبرة .

- دراسة توران (Turan 1998) " المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في المجال التعليمي ": وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (سلوك المدير الداعم ، وسلوك المدير الموجه ، سلوك المعلم المشغول وسلوك المعلم المحيط) والانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس العامة التركية وقد كانت عينة الدراسة (٩٠٠) مرب اختبروا بطريقة عشوائية وقد طلب من الإداريين والمعلمين وصف نمط التفاعل في مدارسهم بالاستجابة إلى عدد من العبارات التي تصف أبعاد مختلفة من الحياة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط العام للمناخ التنظيمي السائد في المدرسة وبين الولاء التنظيمي للمعلمين ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أربعة معايير هي : الانتساب ، والتجديد ، والمشاركة في صنع القرار ، والاهتمام المهني ، كما وجد أن للمشاركة في صنع القرارات ، وحرية أعضاء هيئة التدريس تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي .

- دراسة " تيودورسكو" و"ستوسيكو (Teodorescu & Stoicescu,1998) " استخدام مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمنظمات دائمة الفشل في وصف جذور أزمة التعليم الروماني": وقد هدفت الدراسة إلى: مقارنة الإصلاح التعليمي في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي من أجل معرفة العوامل التي تقف وراء فشل الإصلاح في التعليم العام والعوامل التي أدت إلى نجاح الإصلاح التعليمي بسرعة وفاعلية في قطاع التعليم العالي ، واستخدمت الدراسة التحليل المقارن إضافة إلى التحليل الوثائقي لتحديد عناصر النجاح والفشل ، وطبقت على عينة بلغت (٤٦٦) خبيراً للتعليم العام والتعليم العالي ، توصلت إلى نتائج أهمها : تحديد عدد من العوامل المسؤولة عن فشل الإصلاح في التعليم العام مثل عدم التزام المعلمين ، وانخفاض مستوى المديرين في الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، تحديد عوامل نجاح الإصلاح التربوي في قطاع التعليم العالي بتركيز الإصلاح التربوي على تغيير الممارسات الإدارية في الجامعات والكليات ، وخاصة نظم حوافز ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمنظمات دائمة الفشل وبعض المتغيرات الشخصية كالعمر والمؤهل التعليمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك هذه المفاهيم ومتغيرات التخصص الوظيفي وسنوات الخدمة وطبيعة عمل المنظمة التعليمية .

- دراسة فيل (Fill، 2005) بعنوان : "العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ديانا". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة (١٠٣) عضواً ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في إدراكهم للعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الشخصية التي تشمل العمر ، والتخصص سنوات الخدمة ، والدورات التدريبية ، والدخل ، والمستوى الأكاديمي.

٧) منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبتة لموضوع الدراسة وأهدافها، وهو ما يعرفه (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٢) بأنه " المنهج الذي يسعى للوصول لاستنتاجات تساعد فهم الواقع وتطوره من خلال وصف ما هو موجود وكذلك يهتم بتحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة ويسعى إلى تحليلها لاستخلاص نتائج مفيدة تثري مجال الدراسة ". (ص ٢٤٥).

٧) حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: كليتي الهيئة الملكية بالجبيل (كلية الجبيل الصناعية ، كلية الجبيل الجامعية).
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام ٢٠١٣م الفصل الدراسي الثاني.

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

عرفه حمادات (٢٠٠٨م) بأنه " المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أولاً وإرادية والتي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات تالية على السلوك".

وعرفه فورهند وجلمز (Forehand & Gilmer) بأنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها. (Forehand & Gilmer 1988: p362).

المناخ التنظيمي إجرائي:

ويقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها سواء تمت بطريقة عمدية أو تلقائية.

الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

هيئة سعودية تعنى بتطوير مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين. ومنذ تقرر إنشائها عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) واعطائها السلطات الكاملة لتطوير وإنشاء وتشغيل مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، منحت صلاحيات استثنائية تتمثل في تخصيص ميزانية مستقلة لها ومنحها استقلالاً إدارياً لتمكينها من تحقيق الأهداف المنوطة بها مما جعلها مؤسسة فريدة من نوعها في المملكة العربية السعودية.

كليات الهيئة الملكية:

هي مؤسسات حكومية تربية تعليمية تدريبية أنشأتها الهيئة الملكية في كل من مدينتي الجبيل وينبع تختلف مدة الدراسة بها من (٣ سنوات - ٥ سنوات) بعد الثانوية وتمنح درجتي البكالوريوس والشهادة الجامعية المتوسطة في أحد التخصصات المعتمدة لديها، كما تمنح كلية الجبيل الصناعية درجة الماجستير في الإدارة التنفيذية (EMBA). وتعتبر كليات الهيئة الملكية أكبر معهد تقني منطور شبه مستقل يشرف عليها مجلس إدارة من الهيئة الملكية. كما ويتولى مدير الكلية الإشراف على كافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية ويساعده في ذلك كل من وكيل الكلية لشؤون التعليم والتدريب ووكيل الكلية لشؤون الطلاب وذلك وفقاً للوائح والأنظمة الداخلية وقرارات مجلس الكلية.

عضو هيئة التدريس:

حددت اللائحة المنظمة لمنسوبي كليات الهيئة الملكية أعضاء هيئة التدريس: كل من يقوم بعملية التدريس في كليات الهيئة الملكية سواء كان (مدرساً . محاضراً . أستاذاً مساعداً - أستاذاً مشاركاً - أستاذاً).

الإطار النظري:

المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل:

مفهوم المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي مجالاً هاماً من مجالات البحث في التربية من منطلق أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية يعكس سماتها وخصائصها الداخلية، ويؤثر في مدى فاعليتها وكفاءتها ومدى نجاحها في تحقيق، وحل العديد من مشكلاتها، (روبي والباكر، ١٩٩٥، ص ٢٩٥).

إن كلمة مناخ تستخدم عادة للتعبير عن طبيعة الموقع الجغرافي والبيئة وقد استخدم المصطلح حديثاً ليدل على مكان العمل في المؤسسة التي تتفاعل مع العناصر البشرية والمادية مجتمعة مع بعضها، وإن المناخ التنظيمي يعد البيئة الإنسانية التي خلالها يعمل الأفراد وقد يكون هذا المناخ على المستوى الجزئي كأن يكون لكل قسم إدارة وكلية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وهو يمثل الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون بها، ويمكننا القول بأن المناخ التنظيمي هو: البيئة النفسية للمؤسسة ومجموعة الصفات والخصائص المدركة عن التنظيم التي تميزه عن غيره وتؤثر في سلوك الأفراد وأنه مزيج من تفاعل بعدي بين سلوك العاملين والقيادة الإدارية. (Journal OF Applied, 1995, P.14).

ويصف الحربي المناخ التنظيمي للكليات بأنه " الجو الناجم عن الطريقة التي يتفاعل بها عميد الكلية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والطلاب في كليات المعلمين مع بعضهم البعض وما ينتج عنها من اتجاهات ومشاعر تتأثر بخصائص البيئة الداخلية لكلياتهم وتؤثر في تشكيل سلوكهم ورضاهم الوظيفي"، (الحربي ٢٠٠٠، ص ٤٨).

أما الشرم فأشار بأنه " مجموعة الخصائص والسلوكيات الموجودة في كليات الجامعات السعودية، والتي تعكس التفاعلات التي يمارسها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بطريقة تلقائية أو عمدية، كما يعبر عنه أيضاً بالتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وبينهم وبين رئيس القسم والعميد"، (الشرم، ٢٠٠٤، ص ١٣). أما نيسل فيرى أن المناخ التنظيمي " هو نمط التفاعل الاجتماعي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والذي ينتج عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في العاملين والمتعاملين مع المنظمة"، (Neasl, 2000, P14).

ولعله أتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من ذلك فإن تلك المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها أكثر مما تميل إلى الاختلاف، والتباين بينها ينحصر في بعض الاختلافات الثانوية حيث تكاد جميعها تدور حول محور واحد، ويمكن التمييز بين تلك المفاهيم وفقاً لثلاث رؤى أولها: ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المنظمات التعليمية، وثانيها: يرى وصف المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين أو المعلمين، وثالثها: يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة، (الدسوقي، ١٩٩١، ص ٢).

أهمية المناخ التنظيمي:

شهد القرن العشرين بداية ظهور الاهتمام بدراسة مصطلح المناخ التنظيمي وأصبح من الموضوعات الرائدة في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل والمرتكز الأساسي للتنظيم.

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، تهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية، (الكبيسي ١٩٩٨م، ص: ٦٦).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

(١) التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا، (العيسى، ١٩٩٦م، ص: ١٢).

(٢) العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف لتنظيم لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وبين ادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى.

(٣) الآثار التي يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، (الطجم، السواط، ٢٠٠٣م، ص: ٣٣٠).

(٤) تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، (مرشد، ورسلان، ١٩٨٩م ص: ٢٨٤).

(٥) العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والتخطيط، خصوصا عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف للبيئة المتغيرة ولتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين به، (الهيبي، ويونس، ١٩٨٧م).

(٦) كما يؤثر المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطوير الإداري من خلال ارتباطه بالأداء الإداري، وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، (الطجم والسواط، ٢٠٠٣م، ص: ١٥٠).

(٧) للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين، (الحري، ٢٠٠٠م، ص: ٨٩).

٤/١/٢) خصائص المناخ التنظيمي:

قام (الحربي، ١٩٩٩م) باستقراء التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي واستخلص منها الخصائص التالية:

١) نتعامل مع عملية إدراكية: بمعنى إن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون فيها وفقا لادراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا. فإذا ما أدرك الفرد أن مناخ المنظمة التي يعمل فيها هو مناخ تسلطي أو استبدادي بشكل كبير مثلا، فإننا سنتوقع منه التصرف في ضوء ذلك حتى وان اتجهت الإدارة عمليا نحو السلوك القيادي الديمقراطي أو المشارك.

٢) إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: وهذه ناحية مستمدة من أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. ويقودونا ذلك إلى القول بأن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقا لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

٣) المناخ التنظيمي مفهوم متغير ومتطور عبر الزمن وفقا لتغير العلاقات والتفاعلات بين أعضاء التنظيم.

٤) أنه كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرسمية فإنه يتوقع مناخا سلبيا والعكس صحيح

٥) لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي أو نموذجي يصلح للتطبيق لكل المنظمات إنما توجد صفات وخصائص معينة إذا توفرت في أي منظمة ربما تجعل من مناخها أكثر انفتاحا.

٦) المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها. فثقافة المنظمة تتسع لتشمل إلى جانب البعد الإنساني المتمثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، البعد المادي المتمثل بالنواتج المادي للعمل الإنساني في مجتمع أو منظمة معينة.

ويضيف تاجوري (Tagiuri, 1993:PP:129 - 130) عددا من الخصائص الأخرى

للمناخ التنظيمي والتي تتمثل فيما يأتي:

١) أن المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

٢) إن المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

٣) إن جميع العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن هويته تبقى كما هي دائما ثابتة.

٤) المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

٥) المناخ التنظيمي يحمل صفة الاستمرارية.

٦) يمكن أن يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت ويؤول في حدود المعاني المشتركة.

٧) لا يمكن أن يكون المناخ التنظيمي وهم شائع، لأنه لا بد أن يقوم على حقيقة خارجية.
٨) المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في اتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

٥/١/٢) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المهمة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم. هذه العوامل تتمثل في ما يعرف بالمناخ التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات كما ذكرها (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ٣٣٧ - ٣٣٩).

أولاً: عوامل التأثير الخارجي:

١) ثقافة المنظمة : وتشمل الاتجاهات، والقيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات التنظيم المشتركة. لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد. فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة وإصدار الأوامر والأنظمة بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية. ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم. بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها.

٢) ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشتمل على درجة الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، وإمكانية الاتصال ببقية الأعضاء. على الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الدراسات إبتداء بدراسات إلتون مايو وفريقه في الثلاثينيات الميلادية حتى هذا التاريخ أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً لكن ويوجه عام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

٣) البيئة الخارجية: يقصد بها مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر في التنظيم: النظام الاقتصادي، السياسي الاجتماعي، الحضاري، الصناعي....) والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات.

٤) البيئة التقنية: تعتبر التقنية من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه. وهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من وخدمات. لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكن من متابعة والتتبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

٥) البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب هؤلاء الأشخاص لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعاون مع المنسويين بموجبه.

٦) **تماسك الجماعة وللاؤها:** تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة. حيث أكدنا لتون "litwin" وسترنجر "Stinger" على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود على أداء جيد. بينما التأكيد على مبدأ الفردية والقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، كما الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف، إضافة إلى أن حجم الجماعة، درجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفية، اختلاف الإدراك، تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة. (الطجم، السواط، ٢٠٠٣م، ص ٢٥٤).

٧) **المشاكل الأسرية:** مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبيا على مستوى الأداء.

ثانيا: عوامل تنظيمية:

تؤثر هذه العوامل مباشرة على المناخ التنظيمي أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة:

١) **طبيعة البناء التنظيمي:** البناء التنظيمي الجامد والأنظمة البيروقراطية غير المرنة قد تكون مقبولة لدى بعض الأفراد، لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى آخرين.

٢) **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل على إيجاد بيئة منتجة. ويضيف (الطجم، والسواط، ٢٠٠٣م) إن إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة التنظيمية قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين مثل الأسلوب الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

٣) **استحالة التقدم الوظيفي:** وهو من أسوأ ما يتعرض له ذوي الطموحات العالية في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم ومعرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي لعدم وجود وظائف شاغرة في المستويات العليا لأسباب مالية أو أي أسباب أخرى، بحيث يؤدي إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم.

٤) **المبالغة في المسؤوليات:** يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف تزيد من نسبة الإحباط إذا أخفق في أداء ما هو متوقع منه. وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص الممنوحة له بتحمل مسؤولياته سيحدث لديه شعور بالإحباط والقلق.

٥) **العبء الوظيفي:** تزداد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتتناقص فترات الراحة أثناء الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء مما سينعكس سلبيا على أدائه.

٦) **الغموض:** على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتنظيمات والتوجيهات القيادية، إلا أن كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عما هو متوقع منه القيام به، لذلك درجة الإحباط تتزايد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأعماله أو أن المنظمة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة.

٧) **نظام الأجور والحوافز:** يشمل هذا العنصر كل الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور. فالحوافز العادلة والمرضية تشجع على الأداء والمنظمة التي تتبنى لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخا أكثر إيجابية .

٨) **أهداف المنظمة:** وهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللزيمين لتحقيق هذه الأهداف. فكلما كانت الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف احتمال وجود جو من التعارضات والتناقضات في الأداء.

٩) **درجة الإثراء الوظيفي:** يهدف هذه المنتج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي. دوافع العمل الذاتية في هذه الحالة تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

- المعرفة التامة للنتائج الحقيقية لعمله.

١٠) **التناقضات والصراعات التنظيمية:** تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة. وتمثل أحد الأبعاد لبيئة التنظيم الداخلية. وأن التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لابد أن تقوم بها الإدارة.

ثالثا: تأثير الأشخاص:

١) **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية للفرد قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه. عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص.

٢) **تناقض القيم:** العمل الوظيفي يتطلب أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف.

٣) **درجة المخاطرة:** من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة. "ديفيد ماكلياند" أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل. لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز. بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج الخفي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.

ويمكن تصنيف هذه العوامل كما وردت عند المومني (٢٠٠٦م) إلى:

- ١) الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة، واتخاذ القرارات.
 - ٢) نمط القيادة: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للهيكل التنظيمي.
 - ٣) نمط الاتصال: إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.
 - ٤) المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.
 - ٥) طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز المليون أو إحباطهم.
 - ٧) التقنية: إن تقنية العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة (المومني، ٢٠٠٦م، ص: ٣٥).
- وقد أضاف القريوتي عنصر سابع بالإضافة إلى العناصر الستة السابقة، وهذا العنصر هو البيئة الخارجية لإقامة جسور مع البيئة الخارجية لضمان الدعم المادي والمعنوي (القريوتي ، ١٩٩٧م، ص: ٨١).
- ويشير كل من (الطجم، والسواط، ٢٠٠٣م، ص ص ٢٥١ - ٢٥٢) إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي: أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي، ومن هذه العوامل:
- الظروف " Conditions " التي يعمل بها الفرد.
 - طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.
 - النمط الإداري المتبع " Management style " .
 - طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
 - الأنظمة والقوانين " Roles & Regulation " ، السلطة " Authority "، صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها.
 - بيعة المهام " Tasks " والعمل اللازم القيام به.
 - التكنولوجيا " Technology " المتاحة.
 - علاقات الموظفين وجماعات العمل.
 - ثقافة التنظيم " Organization Culture " .
 - البيئة الخارجية " External Environment " التي تعمل بها المنظمة.

أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

بالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي فهناك عناصر مشتركة بين الأبعاد التي تم تحديدها، ويرجع أحد الباحثين ذلك إلى التشابه في بعض العوامل المكونة لبيئات العمل الداخلية بمنظمات العمل، (النجدي، ٢٠٠٤ م، ص ٤٢).

وتختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة. ولذلك هناك من قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة هي (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا والحوافز) وآخرون أجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة، والتحفيز)، في حين اقتصر البعض في تحديده، (لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف. (أبو شيخه، ٢٠٠٥، ص ١٣).

كذلك يرى تشرنجتون (١٩٨٩ م) انه يمكن اعتبار المحددات التالية كعوامل ذات تأثير مهم على المناخ التنظيمي : القيم الإدارية، نمط القيادة، الأحوال الاقتصادية، الهيكل التنظيمي، خصائص العاملين، حجم المنظمة، طبيعة العمل وانضمام العاملين للاتحادات العمالية مما يدفع العلاقة بين العمال والموظفين المنتمين إلى النقابات العمالية باتجاه العلاقة الرسمية في إطار القانون أكثر من المؤسسات التي لا ينتمي موظفوها إلى النقابات والاتحادات العمالية، (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٠ م، ص ٣٠٢). وفيما يلي توضيح لأهم الأبعاد والعناصر:

١) **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي: البناء التي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، (ابن حنبل، ٢٠٠٤، ص ١٩٢).

٢) **نمط القيادة:** تمثل الإدارة محورا مهما في العملية الإدارية حيث عرفها البديري (٢٠٠٥) بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن النفاق الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه، (البديري، ٢٠٠٥، ص ٥٣).

٣) **نمط الاتصال:** يؤثر نمط الاتصال في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها وبعكس على مستوى أدائهم ونتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لانجازه، إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وانجاز، (حنفي، ٢٠٠٠، ص ٤٨٩).

٤) **التقنية:** تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين، (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٥١-١٥٣).

٥) **العمل الجماعي ومشاركة العاملين في صناعة القرارات:** تمثل المشاركة عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقت اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدرجة بالمشاكل التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها، (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٨٣).

٦) **القيادة وضغوط العمل:** يمكن تعريف ضغط العمل بأنه نمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية، استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجي، (ماهر، ٢٠٠٥، ص ١٠).

أنماط المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي ليس نمطا واحدا أو صفة ثابتة يمكن تطبيقها في أي بيئة وفي أي ظرف من الظروف، بل تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ مميز لكل منظمة. وتوصف أنماط المناخ التنظيمي باعتبارها تدريجا متصلا يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل. وتختلف وتتعدد أنماط المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنماط التالية: (محارمة، ١٩٩٣، ص ٣٩).

أ- المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب - المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وأشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

ت - المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية واهمال احتياجات العاملين.

ث - المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

ج - المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلبا على درجة رضاهم الوظيفي.

ح - المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت هذه الدراسة (١٩ دراسة) من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وتناول الباحث في التركيز على أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة الحالية، ومدى الاستفادة منها وذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه الشبهة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل أوجه الشبهة بين الدراسات السابقة التي تم عرضها والدراسة الحالية في عدة أمور منها:

١. من حيث موضوع الدراسة: تتفق جميع الدراسات التي تم عرضها مع الدراسة الحالية إذ تركز جميعها حول المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

٢. من حيث مجتمع الدراسة: تتفق أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، حيث تم تطبيقها على العاملين بمؤسسات التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والإداريين والكليات المختلفة (الكليات التقنية كليات المجتمع)، وهي كل: الحربي ١٩٩٩م، الشمري، ٢٠٠٦م، الشرم ٢٠٠٤م، أبو سمرة ١٩٩٩م، الشقصي ١٩٩٩م، عثمانة ١٩٩٦م، سويندل ١٩٩٦م، شابل ١٩٩٦م، القريوتي ١٩٩٤م، المسند ١٩٩٤م، ططاوي ١٩٩٣م، المعشر ٢٠٠١م، الرفاعي ١٩٩٤م، عكاشة ١٩٨٩م، الشрман وخليفات ٢٠٠٩م، العصيمي ١٤٣٠هـ، النويقة ٢٠١١م.

٣. من حيث بيئة الدراسة: تتشابه دراسة الباحث التي تمت في المملكة العربية السعودية مع الدراسات التالية: الحربي ١٩٩٩م، الشرم ٢٠٠٤م، السكران ١٤٢٥هـ، الشمري ٢٠٠٦م، العصيمي ١٤٣٠هـ، النويقة ٢٠١١م.

٤. من حيث منهج الدراسة: استخدمت أغلب الدراسات التي تم عرضها في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله المختلفة.

٥. أداة الدراسة: تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات بهذه الدراسات التي تم عرضها في هذه الدراسة فأكثر استند إلى استخدام استبانة من تصميم الباحث مثل دراسة: الحربي ١٩٩٩م، الشرم ٢٠٠٤م، الشمري ٢٠٠٦م، الشقصي ١٩٩٩م، القريوتي ١٩٩٤م، شابل (Chappell, 1996))، ومنها من استخدم تصنيف بورفيك Borreick للمناخ التنظيمي مثل دراسة المسند ١٩٩٤م. ومنها من استخدم استبانة وصف المناخ التنظيمي التي أعدها هالابين وكروفت عام ١٩٦٢م وقام بتعريبها الشيخ و زاهر عام ١٩٨٠م، مثل دراسة: الرفاعي ١٩٩٤م، عكاشة ١٩٨٩م. ومنهم من استخدم مقياس المناخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة إلينوي والذي طوره كل من (خير واوينز ، ٢٠٠٦م)، بعد أن تمت ترجمته وتطويره ليتلاءم مع البيئة الأردنية مثل دراسة الشрман وخليفات ٢٠٠٩م.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. مجتمع الدراسة: تختلف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة إذ جمعت بعض الدراسات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة بالجامعات مثل دراسة الرفاعي ١٩٩٤م.

٢. بيئة الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

- بيئة الدراسات العربية: حيث تمت في بيئات عربية مختلفة مثل: عثمانة ١٩٩٦م، الرفاعي ١٩٩٤م، القريوتي ١٩٩٤م، عكاشة ١٩٨٩م، المعشر ٢٠٠١م، الشрман وخليفات ٢٠٠٩م) في الأردن. وأبو سمرة ١٩٩٩م في فلسطين. و(الشقصي ١٩٩٩م) في سلطنة عمان، و(المسند ١٩٩٤م) في قطر، و(ططاوي ١٩٩٣م) في الجزائر،

- بيئة الدراسات الأجنبية: حيث تمت في بيانات أجنبية مختلفة: (فيل 2005, Fill) في المملكة المتحدة، وشابل (Chappell, 1996) ولاية فلوريدا، سويندل (1996, Swindle) في جنوب الولايات المتحدة في أمريكا، و توران (1998, Turan) في تركيا. " تيودورسكو" و"ستوسيكو" (1998, Teodorescu & Stoicescu) في رومانيا.

منهجية الدراسة واجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة واجراءاتها متضمناً وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينة الدراسة، وآلية بناء أداة الدراسة، واجراءات التحقق من صدقها وثباتها، واجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل وعددهم ٣٥٥ عضواً موزعين كما يلي:

جدول (١) مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	الكلية
٧٧.٧٥%	٢٧٦	كلية الجبيل الصناعية
٢٢.٢٥%	٧٩	كلية الجبيل الجامعية
١٠٠%	٣٥٥	المجموع

أخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من (٢٣٥) عضو هيئة تدريس منهم (١٧٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الصناعية و (٦٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الجامعية بنسبة (٦٦%) من المجموع الكلي البالغ (٣٥٥). وقد قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانات على أفراد الدراسة واستلامها وذلك بعد أخذ الموافقة على توزيعها وقد بلغ عدد النسخ الموزعة على أفراد الدراسة (٢٣٥) استبانة بعدد أعضاء هيئة التدريس المتواجدين بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل، فكان العائد منها (١٦٩) استبانة بنسبة (٧١.٩١%).

أداة الدراسة (الاستبانة):

بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) من خلال استبانة خاصة بذلك بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع المناخ التنظيمي ومن ثم حكمت الاستبانة وأجريت التعديلات اللازمة للوصول بالاستبانة لصورتها النهائية حيث تكونت من ثلاثة أجزاء:

أولاً: البيانات الشخصية:

- الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس
- المرتبة العلمية.
- الخبرة في التعليم الجامعي
- الجنسية

ثانياً: المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل:

ويتكون من (٤١) عبارة موزعة كالتالي:

جدول رقم (٢)

محاور المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية

عدد العبارات	المحور
٨ عبارات	القيادة الإدارية
٦ عبارات	العلاقات الإنسانية
٧ عبارات	اتخاذ القرارات
٧ عبارات	الإجراءات التنظيمية
٨ عبارات	النمو المهني
٥ عبارات	الحوافز المقدمة
٤١ عبارة	المجموع

وقد اتخذ الباحث مقياساً رباعياً (كثيراً، أحياناً، نادراً، أبداً).

إجابة السؤال الأول: ما المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية في الجبل بالمملكة العربية السعودية كما يراه أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي نصه " ما المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية في الجبل بالمملكة العربية السعودية كما يراه أعضاء هيئة التدريس"، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية في الجبل لجميع محاور المناخ التنظيمي التي تشملها الدراسة وهي: القيادة الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال، اتخاذ القرارات، الإجراءات التنظيمية، النمو المهني، الحوافز المقدمة وفيما يلي وصف تفصيلي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عن محاور الدراسة.

المحور الأول: القيادة الإدارية في كليتي الهيئة الملكية في الجبل :-

للتعرف على القيادة الإدارية في كليتي الهيئة الملكية في الجبل تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور القيادة الإدارية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣)
استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور القيادة الإدارية مرتبة تنازليا
حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة				م	العبرة
			كثيرا	أحيانا	نادرا	أبدا		
4	0.81	3.10	55	81	23	8	١	تستخدم الكلية أساليب مناسبة لمعرفة مدى كفاءة عضو هيئة التدريس في التدريس.
			32.9	48.5	13.8	4.8		
1	0.62	3.56	104	55	8	1	٢	تثق إدارة الكلية في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف الكلية المنشودة.
			61.9	32.7	4.8	0.6		
3	0.84	3.14	65	65	30	6	٣	تساعد إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في توفير متطلباتهم العلمية والعملية.
			39.2	39.2	18.1	3.6		
2	0.71	3.41	88	64	13	3	٤	تقدم إدارة الكلية لتعليمات كافية لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله منهم وكيفية أدائه.
			52.4	38.1	7.7	1.8		
7	0.85	2.89	45	67	50	7	٥	تنظم إدارة الكلية لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتشاور معهم وسماع آرائهم حول القضايا المختلفة.
			26.6	39.6	29.6	4.1		
5	0.76	3.02	44	90	28	6	٦	تفوض إدارة الكلية بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس.
			26.2	53.6	16.7	3.6		
6	0.85	2.94	46	77	36	10	٧	تسأل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في الكلية.
			27.2	45.6	21.3	5.9		
8	0.89	2.78	36	75	42	16	٨	تتبنى إدارة الكلية سياسة لتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.
			21.3	44.4	24.9	9.5		
			المتوسط العام					
			3.10					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون أحيانا على واقع القيادة الإدارية في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بمتوسط (٣.١٠ من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " أحيانا " على أداة الدراسة.

ويتضح من خلال النتائج وجود تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على القيادة الإدارية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول القيادة الإدارية ما بين (٢.٧٨ إلى ٣.٥٦) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشيران إلى (أحيانا / كثيرا) بالنسبة لأداة الدراسة. حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون كثيرا (٣.٢٦ - ٤) على عبارتين من عبارات محور القيادة الإدارية.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الحربي ، ١٩٩٩م) والتي بينت أن المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين إيجابيا غالبا، كما تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الشرم ، ٢٠٠٤م) والتي بينت أن نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات بعض الجامعات السعودية يتراوح بين المفتوح والموجه وأن المناخ يتسم في إطار عام بالانفتاحية. كما تتفق مع دراسة (النويقة، ٢٠١١م) والتي أظهرت أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمتغير النمط القيادي السائد في جامعة الطائف كان متوسطا . ودراسة (الشقصي، ١٩٩٩م) التي أظهرت وجود مناخا تنظيميا إيجابيا على فقرات بعد السلوك القيادي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)

ودراسة (الزعاير ٢٠٠٤م) التي أظهرت أن انطباعات العاملين الإداريين حول مناخ التنظيمي جيدة وحصل بعد القيادة الإدارية على أعلى متوسط حسابي (٣.٨٩) ويحتل المركز الأول. فيما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشمري، ١٤٢٧هـ) والتي أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعد النمط القيادي واتخاذ القرارات بالكليات التقنية (٢.٩٣) ويانحرف معياري (٠.٦٦٨) وأن أسلوب إدارة الكلية لا يتسم بالانفتاح والتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وأن الصلاحيات في يد العميد والوكلاء ، وعدم تفويضها للمستويات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام ومشرفي المقررات. ودراسة (توران، ١٩٩٨م) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة إحصائيا بين السلوك الداعم من القائد، ودراسة(القيوتي ١٩٩٤م)حيث قيم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بعد نمط اتخاذ القرارات في مستوى (٤٥.٦ %)، وهو تقييم غير مرتفع ، ويعد مؤشرا لتقييم فلسفة وأسلوب إدارة الجامعة.

المحور الثاني:العلاقات الإنسانية والاتصال في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل:-

للتعرف على العلاقات الإنسانية والاتصال في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور العلاقات الإنسانية والاتصال وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور العلاقات الإنسانية والاتصال مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	الاستجابة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا			
٩	تسيير إجراءات العمل في الكلية بطريقة طويلة ترك العمل.	2	19	96	44	3.13	0.65	4
		1.2	11.8	59.6	27.3			
١٠	يشجع رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس في الكلية على التقدم بأفكار جديدة لتحسين أسلوب العمل.	6	9	66	88	3.40	0.75	1
		3.6	5.3	39.1	52.1			
١١	يتمتع عضو هيئة التدريس بحرية الاتصال مباشرة بإدارة الكلية.	20	27	67	54	2.92	0.98	5
		11.9	16.1	39.9	32.1			
١٢	توفر إدارة الكلية مناخ من الصداقة بينها وبين عضو هيئة التدريس.	8	33	52	76	3.16	0.90	3
		4.7	19.5	30.8	45			
١٣	يتمتع عضو هيئة التدريس بالمقدرة على تنمية علاقات مهنية مع الأفراد والمؤسسات المهنية المماثلة خارج الكلية.	28	39	53	46	2.70	1.05	6
		16.9	23.5	31.9	27.7			
١٤	يتميز أعضاء هيئة التدريس بالتسامح عن الأخطاء العفوية التي تحدث بينهم.	5	13	83	67	3.26	0.73	2
		3	7.7	49.4	39.9			
						3.10		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون أحيانا على واقع العلاقات الإنسانية والاتصال في كليتي الهيئة الملكية بمتوسط (٣.١٠من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " أحيانا " على أداة الدراسة.

وينتضح من ذلك أن محور العلاقات الإنسانية والاتصال في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل كان إيجابيا وأن أسلوب الاتصال بين المستويات الإدارية جيد وأن أبرز ملامح هذا المحور تتمثل في تشجيع رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس في الكلية على التقدم بأفكار جديدة لتحسين مستوى أسلوب العمل وتفسير هذه النتيجة بأن إدارة الكلية تعمل على الاستفادة من معارف وخبرات أعضاء هيئة تدريسيها في تطوير العمل. وتتفق نتائج هذه المحور مع نتائج دراسة (السكران، ١٤٢٥ هـ) في وجود تآراء إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي، ودراسة (الشرم، ٢٠٠٤م) التي توصلت إلى ارتفاع متوسطات الأهمية النسبية في أبعاد الاعتبارات الإنسانية والروح المعنوية في بعض الجامعات السعودية، وكذلك دراسة (الشقصي، ١٩٩٩م) التي كشفت عن وجود مناخا تنظيميا إيجابيا على الفقرات المتعلقة بمحور الاتصالات والعلاقات السائدة في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان. كما تختلف نتائج محور العلاقات الإنسانية والاتصال في هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشمري ١٤٢٧هـ) التي أشارت إلى ندرة ومحدودية العلاقات والاتصالات أثناء العمل في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. وكذلك دراسة (القيوتي، ١٩٩٤م) التي أظهرت انخفاض قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في الجامعة الأردنية.

المحور الثالث : اتخاذ القرارات في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل:-

للتعرف على اتخاذ القرارات في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور اتخاذ القرارات و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة				العبرة	م
			كثيرا	أحيانا	نادرا	أبدا		
1	0.67	3.44	89	65	11	2	ك	١٥
			53.3	38.9	6.6	1.2	%	
7	0.86	2.97	46	86	23	14	ك	١٦
			27.2	50.9	13.6	8.3	%	
2	0.65	3.27	60	94	9	3	ك	١٧
			36.1	56.6	5.4	1.8	%	
6	0.84	3.05	53	78	24	10	ك	١٨
			32.1	47.3	14.5	6.1	%	
3	0.80	3.19	65	73	22	6	ك	١٩
			39.2	44	13.3	3.6	%	
4	0.86	3.16	70	63	29	7	ك	٢٠
			41.4	37.3	17.2	4.1	%	
5	0.82	3.12	57	81	19	9	ك	٢١
			34.3	48.8	11.4	5.4	%	
		3.17						المتوسط العام

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون أحيانا على واقع اتخاذ القرارات في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بمتوسط (٣.١٧ من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " أحيانا " على أداة الدراسة. ويظهر من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح اتخاذ القرارات في كليتي الهيئة الملكية تتمثل في أنه يتم تفويض أعضاء هيئة التدريس في الصلاحيات ضمن دائرة أعمالهم ويكون ذلك وفقا للنظام، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الكلية تعمل على تهيئة البيئة الأكاديمية والتدريبية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم مما يؤثر إيجابا على سلوكهم وعلى أدائهم لمهام عملهم. أما انخفاض عملية مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الكلية فرمما يعود إلى أن ذلك من اختصاص الأقسام العلمية أو إدارة الكلية وبالتالي تصبح المشاركة محدودة حسب ما يطلب من عضو هيئة التدريس القيام به. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الزعرير، ٢٠٠٤م) التي أظهرت أن الإداريين بالجامعات الأردنية العامة والخاصة راضون عن محور القرارات الإدارية في جامعاتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٤) بانحراف معياري (١.٠٨) ودراسة (الشقصي ١٩٩٩م) التي توصلت إلى وجود مناخا تنظيميا إيجابيا على الفقرات المتعلقة باتخاذ العميد للقرار بناء على توفر المعلومات المناسبة لديه. ودراسة (السكران ، ١٤٢٥هـ) والتي بينت وجود تآراء محايدة نحو محور طرق اتخاذ القرارات). وتختلف نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (القريوتي ١٩٩٤م) التي كشفت عن شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم الرضا عن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية ولا يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الرابع : الإجراءات التنظيمية في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل :-

للتعرف على الإجراءات التنظيمية في كليتي الهيئة الملكية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الإجراءات التنظيمية و جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الإجراءات التنظيمية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابية				العبرة	م
			كثيرا	أحيانا	نادرا	أبدا		
6	0.76	3.07	46	96	19	8	يتطلب إنجاز الأعمال وقتا طويلا من أعضاء هيئة التدريس بسبب الإجراءات البيروقراطية المعقدة.	٢٢
			27.2	56.8	11.2	4.7		
7	0.82	3.06	53	82	25	9	يكلف عضو هيئة التدريس بالمشاركة في كثير من اللجان على حساب الوقت المخصص للبحث والتدريس.	٢٣
			31.4	48.5	14.8	5.3		
4	0.66	3.46	90	70	6	3	يمارس عضو هيئة التدريس الدور المطلوب منه اداؤه في الكلية بكل دقة ووضوح.	٢٤
			53.3	41.4	3.6	1.8		
3	0.74	3.49	102	53	7	6	تمتلك الكلية وصفا وظيفيا للشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.	٢٥
			60.7	31.5	4.2	3.6		
1	0.72	3.56	111	44	7	5	يتوفر لدى الكلية وصفا وظيفيا واضحا للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	٢٦
			66.5	26.3	4.2	3		
2	0.78	3.50	107	44	9	7	تحرص الكلية على الالتزام باللوائح التنظيمية عند أداء الأعمال الوظيفية	٢٧
			64.1	26.3	5.4	4.2		
5	0.77	3.34	82	63	18	4	تتوافر في الكلية آليات عمل واجراءات ولوائح تسهل أداء العمل.	٢٨
			49.1	37.7	10.8	2.4		
		3.37					المتوسط العام	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون كثيرا على واقع الإجراءات التنظيمية في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل بمتوسط (٣.٣٧ من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣.٢٦ إلى ٤.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " كثيرا " على أداة الدراسة. ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح الإجراءات التنظيمية في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل تتمثل في أنه يتوفر لدى الكلية وصفا وظيفيا واضحا للواجبات والمسئوليات لكل وظيفة وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الكلية تدرك أهمية تنظيم العمل ودوره في تحقيق الأهداف المنشودة. وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (السكران، ١٤٢٥ هـ) في وجود تآراء إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نظم وإجراءات العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي، ودراسة (القوي، ١٩٩٤م) التي أظهرت أن بعد الإجراءات التنظيمية يحظى بأعلى مستوى لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية. ودراسة (العصيمي، ١٤٣٠هـ) والتي بينت نتائجها أن الإجراءات التنظيمية حصلت على أعلى متوسط حسابي لأبعاد المناخ التنظيمي. وتختلف مع دراسة (النويفة، ٢٠١١م) التي أظهرت أن نمط الإجراءات والسياسات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٥٦).

المحور الخامس: النمو المهني في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بالمملكة العربية السعودية:

للتعرف على النمو المهني في كليتي الهيئة الملكية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور النمو المهني و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور النمو المهني مرتبة تنازليا

حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	الاستجابة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا			
٢٩	تحرص الكلية على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعضو هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائه.	24	58	61	26	2.53	0.92	6
		14.2	34.3	36.1	15.4			
٣٠	يتم التخطيط بدقة للاحتياج من القوى العاملة في الكلية.	13	33	82	40	2.89	0.86	2
		7.7	19.6	48.8	23.8			
٣١	يعمل في الكلية قادة مؤهلون علميا ومهنيًا للمناصب التي يشغلونها.	9	20	69	69	3.19	0.85	1
		5.4	12	41.3	41.3			
٣٢	أعضاء هيئة التدريس لديهم العديد من الفرص لحضور الدورات والمؤتمرات العلمية لتطوير قدراتهم العلمية.	42	57	47	22	2.29	0.99	8
		25	33.9	28	13.1			
٣٣	تعمل إدارة الكلية في إطار سياسة واضحة تهدف إلى تشجيع عضو هيئة التدريس لتحسين مهاراته وإكسابه مهارات جديدة.	33	44	58	33	2.54	1.02	5
		19.6	26.2	34.5	19.6			
٣٤	تحدد الكلية الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس قبل الترشيح لحضور الدورات المختلفة.	46	41	48	29	2.37	1.07	7
		28	25	29.3	17.7			
٣٥	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق الفائدة من الدورات التدريبية التي تقدمها لأعضاء هيئة التدريس .	33	31	63	38	2.64	1.05	4
		20	18.8	38.2	23			
٣٦	تتلاءم طريقة التدريب المتبعة في الكلية مع حاجات الموظفين المهنية.	23	35	67	41	2.76	0.98	3
		13.9	21.1	40.4	24.7			
المتوسط العام					2.64			

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون أحيانا على واقع النمو المهني بمتوسط (٢.٦٤ من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " أحيانا " على أداة الدراسة.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح محور النمو المهني في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل تتمثل في أنه يعمل في الكلية قادة مؤهلون علميا ومهنيًا للمناصب التي يشغلونها وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات الهيئة الملكية بالجبيل تحرص على تعيين قادة كليات ممن يمتلكون القدرة على التطوير وممن يمتلكون الخبرة الإدارية. وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (العصيمي، ١٤٣٠ هـ) والتي بينت أن تقييم المبحوثين لمحور النمو المهني في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن كان متوسطا بنسبة (٢.٦٦%).

وتختلف نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (السكران، ١٤٢٥ هـ) في وجود تآراء محايدة نحو محور تنمية الموارد البشرية).

المحور السادس: الحوافز المقدمة في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بالمملكة العربية السعودية:

للتعرف على الحوافز المقدمة في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الحوافز المقدمة و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الحوافز المقدمة مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	الاستجابة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا			
٣٧	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه من الكلية مع الجهد الذي أبذله في العمل.	ك	17	29	67	55	0.95	1
		%	10.1	17.3	39.9	32.7		
٣٨	يتقاضى أعضاء هيئة التدريس راتبا من الكلية منافسا للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون مثل مؤهلاتهم في القطاعات الأخرى.	ك	22	32	67	46	0.98	2
		%	13.2	19.2	40.1	27.5		
٣٩	تهتم إدارة الكلية بإيجاد أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية.	ك	45	31	59	27	1.07	4
		%	27.8	19.1	36.4	16.7		
٤٠	تدعم إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس لتحقيق إنجازات علمية من (دراسات وكتب وبحوث).	ك	26	58	57	27	0.94	3
		%	15.5	34.5	33.9	16.1		
٤١	تهتم إدارة الكلية بحصول أعضاء هيئة التدريس على مكاسب وامتيازات إضافية.	ك	38	42	65	20	0.98	5
		%	23	25.5	39.4	12.1		
المتوسط العام							2.61	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون أحيانا على واقع الحوافز المقدمة بمتوسط (٢.٦١ من ٤) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار " أحيانا " على أداة الدراسة.

ويتضح كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح محور الحوافز المقدمة تتمثل في تناسب الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس من الكلية مع الجهد الذي يبذلونه في العمل وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات تحرص على تقدير أعضاء هيئة التدريس مادياً للمحافظة عليهم في ظل المنافسة على استقطابهم من الجامعات الأخرى. إلا أنه يلاحظ بأن إدارة الكلية غير مهتمة بإيفاد أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية وكذلك عدم حصولهم على امتيازات إضافية ولعل السبب يرجع إلى قلة أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لإيفاد أعضاء هيئة التدريس واقتصارها على التخصصات الدقيقة فقط. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عثمانه ١٩٩٦م) التي توصلت إلى أن البعد الخاص بحوافز العمل وفرص التقدم والنمو المهني يقع في الجانب السلبي للمقياس، ودراسة (الشقصي ١٩٩٩م) التي أشارت إلى أن البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة هو محور الحفز الذي اتسم بالسلبية وعدم المرونة، وكذلك دراسة (القربوتي ١٩٩٤م) التي أكدت أن سياسة التحفيز كانت على درجة غير مرضية في الجامعة الأردنية. ودراسة نيودوسكو وستوسيكو (Teodorescu & Stoicescu,1998) التي حددت عوامل نجاح الإصلاح التربوي في قطاع التعليم العالي دعم نظم الحوافز المكافآت تجاه أعضاء هيئة التدريس وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " شابل" (١٩٩٦، Chappel) التي أشارت إلى أن نظم الحوافز بجامعة فلوريدا تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.

ومن خلال دراسة وتحليل استجابات أعضاء هيئة التدريس بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل تجاه محاور المناخ التنظيمي، والجدول رقم (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المناخ التنظيمي:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي
٣	٠.٥٤٧	٣.١٠	القيادة الإدارية
٤	٠.٤٨٤	٣.١٠	العلاقات الإنسانية والاتصال
٢	٠.٥٥٣	٣.١٧	اتخاذ القرارات
١	٠.٣٩٨	٣.٣٧	الإجراءات التنظيمية
٥	٠.٧٧٤	٢.٦٤	النمو المهني
٦	٠.٧٢٣	٢.٦١	الحوافز المقدمة
.	٠.٦٢	٢.٩٩	المناخ التنظيمي بصورة عامة

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المناخ التنظيمي سائد أحياناً بمتوسط حسابي (٢.٥١ - ٣.٢٥) من ٤ في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل بالمملكة العربية السعودية كما يراه أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ متوسط العام (٢.٩٩ من ٤) حيث تبين ارتفاع المتوسط الحسابي لمحور الإجراءات التنظيمية بمتوسط (٣.٣٧) بانحراف معياري (٠.٣٩٨) يليه محور اتخاذ القرار بمتوسط (٣.١٧ من ٤) بانحراف معياري (٠.٥٥٣). كما تبين انخفاض متوسط الحوافز المقدمة بمتوسط (٢.٦١ من ٤) وانحراف معياري (٠.٧٢٣). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع متوسط المناخ التنظيمي لجامعة الملك عبدالعزيز والتي كان متوسط المناخ التنظيمي العام لها (٣.٣٨) من (٥) وعبر عنه الباحث بأنه مناخاً أقل انفتاحية، بينما تختلف مع المناخ

التنظيمي في جامعة الملك خالد والتي كان متوسط المناخ التنظيمي الاعم لها (٤.٢٣) من (٥) وصفة الباحث بأنه مناخا أكثر انفتاحية (الشرم، ٢٠٠٤م).

٢/٤ (السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) نحو المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات التالية: (الكلية _ المرتبة العلمية_سنوات الخبرة ، الجنسية)؟:
١/٢/٤) الفروق باختلاف متغير الكلية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الكلية استخدم الباحث اختبار " ت " :
" Independent Sample T-test " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار " ت : " Independent Sample T-test " للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الكلية

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
القيادة الإدارية	الصناعية	١٢١	٣.١٤	٠.٥١٧	١.٤٤٨	٠.١٥٠
	الجامعية	٤٨	٣.٠١	٠.٦١٢		
العلاقات الإنسانية والاتصال	الصناعية	١٢١	٣.١٠	٠.٤٦٦	٠.١٨٣	٠.٨٥٥
	الجامعية	٤٨	٣.٠٨	٠.٥٣٢		
اتخاذ القرارات	الصناعية	١٢١	٣.١٩	٠.٥١٥	٠.٩٥٤	٠.٣٤١
	الجامعية	٤٨	٣.١٠	٠.٦٤١		
الإجراءات التنظيمية	الصناعية	١٢١	٣.٣٩	٠.٣٦٢	٢.١١٤	٠.٠٣٦*
	الجامعية	٤٨	٣.٢٤	٠.٤٦٦		
النمو المهني	الصناعية	١٢١	٢.٦٩	٠.٧٤١	١.٤٩٢	٠.١٣٨
	الجامعية	٤٨	٢.٤٩	٠.٨٤٤		
الحوافز المقدمة	الصناعية	١٢١	٢.٦٧	٠.٧٢٤	١.٨٧٣	٠.٠٦٣
	الجامعية	٤٨	٢.٤٤	٠.٧٠١		
مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية	الصناعية	١٢١	٣.٥٢	٠.٦٠٤	١.٥٦٥-	٠.١١٩
	الجامعية	٤٨	٣.٦٨	٠.٥٢٣		

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الصناعية وآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الجامعية حول (القيادة الإدارية ، العلاقات الإنسانية والاتصال ، اتخاذ القرارات ، النمو المهني ، الحوافز المقدمة ، مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية). بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الصناعية وآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الجامعية حول (الإجراءات التنظيمية) لصالح آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الجبيل الصناعية.

الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الرتبة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	بين المجموعات	٠.٨٦٧	٤	٠.٢١٧	٠.٧١٩	٠.٥٨٠
	داخل المجموعات	٤٩.٤٦٧	١٦٤	٠.٣٠٢		
	المجموع	٥٠.٣٣٤	١٦٨	-		
العلاقات الإنسانية والاتصال	بين المجموعات	٠.٨٤٨	٤	٠.٢١٢	٠.٩٠٢	٠.٤٦٤
	داخل المجموعات	٣٨.٥٣٩	١٦٤	٠.٢٣٥		
	المجموع	٣٩.٣٨٧	١٦٨	-		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٠.٩٤٨	٤	٠.٢٣٧	٠.٧٧٠	٠.٥٤٦
	داخل المجموعات	٥٠.٤٩٥	١٦٤	٠.٣٠٨		
	المجموع	٥١.٤٤٣	١٦٨	-		
الإجراءات التنظيمية	بين المجموعات	٠.٣٣٦	٤	٠.٠٨٤	٠.٥٢٤	٠.٧١٨
	داخل المجموعات	٢٦.٢٦٠	١٦٤	٠.١٦٠		
	المجموع	٢٦.٥٩٥	١٦٨	-		
النمو المهني	بين المجموعات	١.٧٩٨	٤	٠.٤٥٠	٠.٧٤٦	٠.٥٦٢
	داخل المجموعات	٩٨.٩٠٠	١٦٤	٠.٦٠٣		
	المجموع	١٠٠.٦٩٩	١٦٨	-		
الحوافز المقدمة	بين المجموعات	٢.٢٢٦	٤	٠.٥٥٦	١.٠٦٦	٠.٣٧٥
	داخل المجموعات	٨٥.٦٤٨	١٦٤	٠.٥٢٢		
	المجموع	٨٧.٨٧٤	١٦٨	-		
مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية	بين المجموعات	١.٣٠٩	٤	٠.٣٢٧	٠.٩٥٦	٠.٤٣٤
	داخل المجموعات	٥٦.١٧٩	١٦٤	٠.٣٤٣		
	المجموع	٥٧.٤٨٨	١٦٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في آراء أفراد الدراسة حول (القيادة الإدارية ، العلاقات الإنسانية والاتصال ، اتخاذ القرارات ، الإجراءات التنظيمية،النمو المهني ،الحوافز المقدمة ، مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية) باختلاف متغير الرتبة العلمية.

الفروق باختلاف متغير الخبرة في التعليم :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة في التعليم استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة في التعليم وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢)
نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في
إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف الخبرة في التعليم

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	بين المجموعات	١.٠١٢	٣	٠.٣٣٧	١.١٢٨	٠.٣٣٩
	داخل المجموعات	٤٩.٣٢٢	١٦٥	٠.٢٩٩		
	المجموع	٥٠.٣٣٤	١٦٨	-		
العلاقات الإنسانية والاتصال	بين المجموعات	٠.٥٣٩	٣	٠.١٨٠	٠.٧٦٣	٠.٥١٧
	داخل المجموعات	٣٨.٨٤٨	١٦٥	٠.٢٣٥		
	المجموع	٣٩.٣٨٧	١٦٨	-		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٠.٢٣٠	٣	٠.٠٧٧	٠.٢٤٧	٠.٨٦٣
	داخل المجموعات	٥١.٢١٣	١٦٥	٠.٣١٠		
	المجموع	٥١.٤٤٣	١٦٨	-		
الإجراءات التنظيمية	بين المجموعات	٠.٠٦٠	٣	٠.٠٢٠	٠.١٢٤	٠.٩٤٦
	داخل المجموعات	٢٦.٥٣٦	١٦٥	٠.١٦١		
	المجموع	٢٦.٥٩٥	١٦٨	-		
النمو المهني	بين المجموعات	٣.٠٣٢	٣	١.٠١١	١.٧٠٧	٠.١٦٨
	داخل المجموعات	٩٧.٦٦٧	١٦٥	٠.٥٩٢		
	المجموع	١٠٠.٦٩٩	١٦٨	-		
الحوافز المقدمة	بين المجموعات	٢.٠٢٦	٣	٠.٦٧٥	١.٢٩٨	٠.٢٧٧
	داخل المجموعات	٨٥.٨٤٨	١٦٥	٠.٥٢٠		
	المجموع	٨٧.٨٧٤	١٦٨	-		
مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل وجعله أكثر فاعلية	بين المجموعات	٠.٢٤٠	٣	٠.٠٨٠	٠.٢٣٠	٠.٨٧٥
	داخل المجموعات	٥٧.٢٤٩	١٦٥	٠.٣٤٧		
	المجموع	٥٧.٤٨٨	١٦٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في آراء أفراد الدراسة حول (القيادة الإدارية ، العلاقات الإنسانية والاتصال ، اتخاذ القرارات ، الإجراءات التنظيمية،النمو المهني ، الحوافز المقدمة ، مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل وجعله أكثر فاعلية) باختلاف متغير الخبرة في التعليم. وهذا خلاف ما كان متوقعا في المؤسسات التربوية حيث تكون محاور المناخ التنظيمي فيها أكثر إدراكا من قبل الأشخاص الأكثر خبرة حيث يكونوا أكثر واقعية واستشرافا للمستقبل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة " شابل" (Chappel 1996) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي تعزى إلى سنوات الخدمة في كليات المجتمع. ودراسة (السماري، ٢٠٠٥م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تصور أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز، تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، وتختلف مع نتائج دراسة (الشمري، ١٤٢٧هـ) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ في استجابات أفراد الدراسة باختلاف سنوات الخدمة في الأبعاد التالية (العلاقات والاتصال، النمط القيادي واتخاذ القرارات، الانتماء والحوافز. وتختلف كذلك مع دراسة (العصيمي، ١٤٣٠هـ) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الخبرة في التعليم الجامعي في البعد التالي النمو المهني، ودراسة (عثامنة، ١٩٩٦م) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة في التعليم الجامعي باستثناء المجال المتعلق بالنمو، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة ذوي خدمة (١-٥ سنوات) وذوي الخدمة أكثر من عشر سنوات لصالح ذوي الخدمة أكثر من عشر سنوات.

الفروق باختلاف متغير الجنسية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنسية استخدم الباحث اختبار " ت : Independent Sample T-test " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنسية

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
القيادة الإدارية	سعودي	٤٤	٢.٩١	٠.٤٨٧	٢.٨٠٦-	**٠.٠٠٦
	غير سعودي	١٢٥	٣.١٧	٠.٥٥٣		
العلاقات الإنسانية والاتصال	سعودي	٤٤	٢.٩٦	٠.٥٦٤	١.٨٥٢-	٠.٠٦٩
	غير سعودي	١٢٥	٣.١٤	٠.٤٤٧		
اتخاذ القرارات	سعودي	٤٤	٢.٩٥	٠.٥٩١	٣.١١١-	**٠.٠٠٢
	غير سعودي	١٢٥	٣.٢٤	٠.٥٢١		
الإجراءات التنظيمية	سعودي	٤٤	٣.٣٣	٠.٤٣١	٠.٢٨٢-	٠.٧٧٩
	غير سعودي	١٢٥	٣.٣٥	٠.٣٨٧		
النمو المهني	سعودي	٤٤	٢.٣٦	٠.٨٣٤	٢.٧٣٥-	**٠.٠٠٧
	غير سعودي	١٢٥	٢.٧٣	٠.٧٣٢		
الحوافز المقدمة	سعودي	٤٤	٢.٧٢	٠.٦٩٥	١.١٩٩	٠.٢٣٢
	غير سعودي	١٢٥	٢.٥٧	٠.٧٣٢		
مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية	سعودي	٤٤	٣.٣٨	٠.٧٢٠	٢.١٦٠-	*٠.٠٣٥
	غير سعودي	١٢٥	٣.٦٣	٠.٥١٧		

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل * فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين وآراء أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين حول (العلاقات الإنسانية والاتصال، الإجراءات التنظيمية، الحوافز المقدمة). بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين وآراء أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين حول (القيادة الإدارية، اتخاذ القرارات، النمو المهني) لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي يراها أعضاء هيئة التدريس لتحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفاعلية :-

للتعرف على المقترحات التي يراها أعضاء هيئة التدريس لتحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفاعلية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل وجعله أكثر فاعلية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

استجابات أفراد الدراسة على مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل وجعله أكثر فاعلية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة				المقترح	م	
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق			
5	0.67	3.55	108 64.3	44 26.2	16 9.5	ك %	١	التزام الكلية بتطبيق قواعد عمل عادلة وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.	
8	0.83	3.49	112 66.7	34 20.2	15 8.9	7 4.2	ك %	٢	تفعيل الكلية موضوع الشراكة مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تخص مساهمهم الوظيفي.
3	0.67	3.63	121 72.5	32 19.2	12 7.2	2 1.2	ك %	٣	تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتقديم آرائهم ومقترحاتهم.
6	0.72	3.54	111 66.5	38 22.8	16 9.6	2 1.2	ك %	٤	اعتماد إدارة الكلية على برامج لتقويم الأداء بناء على أسس علمية معتمدة.
7	0.92	3.51	122 72.6	23 13.7	10 6	13 7.7	ك %	٥	إيجاد خطة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم مهنيا.
2	0.68	3.65	127 75.6	27 16.1	11 6.5	3 1.8	ك %	٦	تثمين الكلية للإنجازات المحققة لأعضاء هيئة التدريس.
3	0.65	3.63	119 71.3	38 22.8	7 4.2	3 1.8	ك %	٧	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في نظام الاتصال والعلاقات الإنسانية بالكلية.
3	0.68	3.63	121 72.9	30 18.1	13 7.8	2 1.2	ك %	٨	تعزيز ثقافة بناء الثقة المتبادلة بين الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
2	0.64	3.65	122 73.1	32 19.2	12 7.2	1 0.6	ك %	٩	العمل على التطوير المستمر لكافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الكلية.
4	0.69	3.58	113 67.7	41 24.6	10 6	3 1.8	ك %	١٠	تسكين العاملين في الإدارة مع طبيعة مهام وواجباتهم وظائفهم.
1	0.59	3.68	124 74.3	32 19.2	11 6.6	ك %	١١	بناء خطة واضحة لتحقيق الجودة تماشيا مع المعايير العالمية.	
المتوسط العام			3.60						

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة عن المقترحات لتحسين المناخ التنظيمي بكلتي الهيئة الملكية بالجبل كانت موافق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٠ من ٤) وهذا يبين مدى اتفاق أعضاء هيئة التدريس فيما يخص المقترحات وأهمية هذه المقترحات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات هذا المحور ما بين (٣.٤٩، ٣.٦٨) حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على كامل مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل وجعله أكثر فاعلية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها، يقدم الباحث بعض التوصيات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول: توصيات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفعالية. القسم الثاني: توصيات لإجراء بحوث ودراسات مستقبلية.

١/٣/٥) توصيات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل ليكون أكثر كفاءة وفعالية:

- ١) العمل على تحسين مستوى الحوافز المقدمة في العمل في كليتي الهيئة الملكية في الجبيل.
- ٢) بناء خطة واضحة لتحقيق الجودة تماشياً مع المعايير العالمية.
- ٣) تثمين الكلية للإنجازات المحققة لأعضاء هيئة التدريس.
- ٤) العمل على التطوير المستمر لكافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الكلية.
- ٥) استخدام الأساليب التقنية الحديثة في نظام الاتصال والعلاقات الإنسانية بالكلية.
- ٦) تعزيز ثقافة بناء الثقة التبادلية بين الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
- ٧) تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتقديم آرائهم ومقترحاتهم.
- ٨) تسكين العاملين في الإدارة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.
- ٩) العمل على تعزيز التزام الكلية بتطبيق قواعد عمل عادلة وأنظمة مناسبة للمكافأة والعقوبات.
- ١٠) توفير آليات عمل واجراءات ولوائح تسهل أداء العمل.

٢/٣/٥) مقترحات لإجراء عدد من الدراسات المستقبلية:

- تأكيداً على أهمية دراسة بعض الموضوعات في مجال التعليم العالي، لتحقيق الفائدة من امتداد وترابط البحوث العلمية، فإن الدراسة تقترح الآتي:
- ١) واقع الثقافة التنظيمية بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل.
 - ٢) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير البيئة التدريسية بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل.
 - ٣) الرضا الوظيفي لدى قيادات كليتي الهيئة الملكية بالجبيل
 - ٤) إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل.
 - ٥) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل.

المراجع:

- أبو سمرة، محمود أحمد (١٩٩٩م). " تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، عمان.
- البدري، طارق (٢٠٠٥ م). **تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين**. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الحربي، خلف (٢٠٠٠ م). "المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس". رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حنفي، عبدالغفار (٢٠٠٠ م). **إدارة الأداء بالمنظمات**. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الدسوقي، علي (١٩٩٠ م). "المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المشكلات". رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة.
- رسمي، محمد محمد (١٩٩٥ م). "دراسة تحليلية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي". **مجلة كلية التربية بينها**، الجزء الثاني، مصر.
- الرفاعي، جاسر (١٩٩٤ م). "أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان دبلوم كليات خدمة المجتمع". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- روبي، أحمد، الباكر، وجمال محمد (١٩٩٥ م). "أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجههم نحو القوة الاجتماعية". **مجلة كلية التربية، ١٢(١)**.
- السكران، ناصر محمد (١٤٢٥هـ). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سليمان، مؤيد سعيد (١٩٨٧ م). "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر". **المجلة العربية للإدارة ١١ (١)** عمان، الأردن.
- الشرم، سعيد (٢٠٠٤ م). "المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس". رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة.
- الشрман، منيرة محمود، وخلفيات، عبدالفتاح (٢٠٠٩ م). "تصورات أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في جامعتي مؤتة واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي". مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٤(٣)، الأردن.

- الشقصي، عبد الله بن جمعة (١٩٩٩ م). " نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بمعدها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الشمري، غربي مرجي (٢٠٠٦ م). "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشيخ، سليمان، وزاهر، فوزي (١٩٨٢ م). "مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر"، دراسة استطلاعية. مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، الدوحة، قطر.
- طاطاوي، زويلخه (١٩٩٣ م). "الجو التنظيمي السائد في جامعة الجزائر وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم". رسالة ماجستير، الجامعة الجزائرية، الجزائر.
- الطجم، عبدالله، والسواط، طلق (٢٠٠٣ م). السلوك التنظيمي. ط ٣، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٠ م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار أسامه للنشر.
- عثمانه، نوال (١٩٩٦ م). " تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العصيمي، نورة بنت عبدالله (١٤٣٠ هـ). " المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كما تراه عضوات هيئة التدريس". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عكاشة، علي أحمد (١٩٨٩ م) " المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥ م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العيسى، غزيل سعد (١٩٩٦ م). " المناخ التنظيمي وأثر على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض.
- القريوتي، محمد (١٩٩٤ م). " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٥
- الكبيسي، عامر خضير (١٩٩٨ م). التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي. مطابع دار الشرق، الدوحة.

- اللوزي، موسى (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط ٢ دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٢م). التنظيم وإجراءات العمل. ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمد الدقس، وخبيل عليان (١٩٩١م). " تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا". دراسات الجامعة الأردنية، ١٨(١).
- محمد، عبدالمقصود محمد (٢٠٠٦م). القيادة العامة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- مرشد، سمير أسعد، رسلان، نبيل إسماعيل (١٩٨٩م). " مفهوم الكفاية الحكومية بالمملكة العربية السعودية". مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، جدة، ٢.
- المسند، حصة (١٩٩٤م). " نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات". مجلة كلية التربية، (١١). قطر.
- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠١م). "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية". مجلة جامعة دمشق، ١٧ (١).
- المومني ، واصل جميل (٢٠٠٦م). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- النجدي، محمود (٢٠٠٥م). " العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية". المجلة العربية، ١١ (٤)، ٤١ - ٦٢.
- النمر، سعود، وحمزاوي، محمد (١٩٨٦م). "المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية". إدارة البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- النويقة، عطا الله بشير (٢٠١١م). " تقييم المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الهيتي، خالد، ويونس، طارق (١٩٨٧م). " العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية". المجلة العربية للإدارة، ١١ (٤).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Neasl, A., west, M and Patterson, M. (2000). **An Examination of Interactions Between Organizational Climate And Human Resource Management, Practices In manufacturing organizations.**
- Forehand, K. & Cimlmer, P.,(1988) **Environmental Variation in Study of Organizational Behavior.**
- Fill, E.(2005) "Organizational climate A Field study **BHD Thesis** , university of north California.
- Teodorescu, D.& Stoicescu, C (1998). "The Organizational Culture, Organizational Climate & Permanently Family Organizations: Useful Concepts for Describing the Roots of the Romanian Educational Crisis", **APaper Presented at Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education**, Miami Nov.5-8.
- Turan's (1998) ."measuring Organizational climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational context" **Paper Presented at the Meeting of university council for Educational Administration** ,St . Louis , Oct .30- Nov.1,1998, The Eric Database, ED42935.
- Chappell, S.K(1996)."The relationships between Organizational Climate and job satisfaction as reported by Community colleges chief Instructional officers" , **Dissertation Abstracts International**, 56(11),4290-A.
- Swindle , R.V.(1996) . "Organizational climate in higher education : Faculty perceptions within a liberal are colleges ", **Dissertation Abstracts International** ,56(07),2583-A.