

واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس فيها

The Reality of the Organizational Environment at Shaqra  
University as Perceived by Faculty Members

إعداد

د. خالد بن أحمد معيوف الشمري

أستاذ مساعد - كلية التربية - جامعة شقراء

Doi: 10.21608/jasep.2020.117893

قبول النشر: ٢١ / ٩ / ٢٠٢٠

استلام البحث : ٧ / ٩ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على (٥) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (١٧٠) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء. توصلت الدراسة إلى أن:

- واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء، جاء بواقع مناخ تنظيمي متوسط.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية).
  - من أهم مقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في جامعة شقراء، هو السماح لأعضاء هيئة التدريس بتبادل المعلومات والاتصال (الصاعد، والهابط، والأفقي)، واعتماد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث في الاجتماعات والأعمال الأكاديمية والإدارية.
- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، جامعة شقراء.

**Abstract:**

This study aimed determining at The Reality of the Organizational Environment at Shaqra University as Perceived by Faculty Members, it aims to analyze the relationship among the various dimensions of this environment and several variables: Gender, College, degree, then the proposal which will help to improve the

efficiency and effectiveness The descriptive method has been used, through the development of building a questionnaire to achieve the purposes of the study and included (25) items with five dimensions distributed on random sample of (170) members of the faculty. The results of the study showed that organizational environment at the university is located in the level of "middle", The study did not show statistically significant differences attributed to the Gender, college and the degree, The most notable recommendations are to achieve flexibility in the administrative work through the delegation of powers and the adoption of decentralization of management, and participation in decision-making.

**Keywords:** organizational environment, Shaqra University

مقدمة :

يسود المنظمات مناخ وجو عام من العمل يميز العلاقات السائدة والتفاعل الحاصل بين عناصر العمل على مختلف المستويات، وينعكس إيجاباً أو سلباً على العلاقات بين العاملين وإنتاجيتهم وولائهم للمنظمة ومستوى الرضا العام داخل المنظمة. وقد وصف القريوتي (١٩٩٤) هذا المناخ بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم؛ وهو ما يسمى المناخ التنظيمي الذي يعبر عن البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين في التنظيم، والبيئة الاجتماعية تشمل الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على فاعلية وأنشطة المنظمة، والمناخ التنظيمي يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (العميان، ٢٠٠٥).

إن فهم المناخ التنظيمي والتعامل معه يعد أمراً هاماً لكل فرد في المؤسسة، كما أنه لا بد من السعي إلى تطوير مناخ العمل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين مفهوم المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى كمفهوم البيئة، فالبيئة هي كل ما يدور داخل وخارج التنظيم، في حين أن المناخ التنظيمي يتعلق بكل ما يدور داخل التنظيم فقط، وبعبارة أخرى فإن المناخ التنظيمي يتعلق بالخصائص والفاعليات والأنشطة الداخلية في المنظمة (بطاح، ٢٠٠٦).

ولقد أظهرت دراسات المناخ التنظيمي أن له تأثير على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل، وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً

ومشجعاً لهم، يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عال من الإبداع، ولذا يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تحسينه، أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الدقس وعليان، ١٩٩١).

وتؤكد قطاونة (٢٠٠٠) على أهمية دراسة المناخ التنظيمي، في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرز على المنظمات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير.

وفي بيان لسمات المناخ التنظيمي الايجابي، ذكر عطالله (١٩٩٦)، من أبرزها:

١. التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
  ٢. إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
  ٣. وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
  ٤. دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
  ٥. العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.
  ٦. المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.
  ٧. مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.
- وقد ذكر المير (١٩٩٥) تصنيف هالبين (Halpain) للأنماط المناخية، وهي:
١. المناخ المفتوح: يتصف العاملون في هذا المناخ بالروح المعنوية العالية.
  ٢. المناخ الاستقلالي: يتميز هذا المناخ بالحرية التي تمنحها المنظمة للعاملين في تنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم.
  ٣. المناخ الموجه: يتصف هذا المناخ بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية.
  ٤. المناخ المغلق: يسود الفئور لجميع الأعضاء في المنظمة نظراً لعدم إمكانية إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يتوفر عنصر الرضا عن الإنجاز، والمدير غير فاعل في توجيه أنشطة العاملين.
- أما ليكرت (Likert) فقد قسم المناخ التنظيمي إلى أربعة نظم رئيسية هي:

١. النظام الدكتاتوري المتسلط.
٢. النظام الدكتاتوري المحسن.
٣. النظام التشاوري.
٤. النظام الديمقراطي. (العدوان والسويدان، ٢٠٠٠)

لقد لقي البحث في مجال المناخ التنظيمي اهتماماً واسعاً في منظمات العمل المختلفة، وأن الاهتمام به في المؤسسات الأكاديمية سوف يكون خطوة مهمة في دعم وتطوير العمل الأكاديمي ورفع كفاءته، ولا يختلف أحد على أن من أجدر المؤسسات بسيادة مناخ تنظيمي

إيجابي يفهم الأفراد فيه ذواتهم، ويحققون نموهم الشخصي والمهني، مؤسسات التعليم العالي، التي هي محاضن الفكر والإبداع البشري، ومصدر القوى العاملة المنتجة، ومنبر العدل والنزاهة واحترام الكرامة الإنسانية (عابدين وأبوسمرة، ٢٠٠١).

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي هدفت دراسة السببيني (٢٠١٤) إلى معرفة مدى توافر المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة في جامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتقدير دلالة الفروق المحتملة في استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٣٥ فراداً، اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، توصلت الدراسة إلى أن توافر المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة في الجامعة كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة الأعلى، وعدم وجود فروق لمتغير الخدمة في التعليم الجامعي.

وأعدت العجمي والعيان (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى رصد واقع المناخ التنظيمي وتحديد مستوى ضغوط العمل لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية تتكون من ٥٨٨ عضو، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على ملائمة مستوى المناخ التنظيمي في الجامعة، وأن مستوى ضغوط العمل جاء بدرجة محايدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المهام الوظيفية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

وهدف دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) للوقوف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات، تم اختيار عينة مكونة من ٣٨٥ إدارياً بالطريقة العشوائية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات ما عدا مجال التكنولوجيا، حيث جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الإداري لصالح كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

كما أجرى إبراهيم (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة في جامعة الأزهر بالدقهلية في مصر، والكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الكلية، الوظيفة، الخبرة، الجنس، الدرجة العلمية)، تم استخدام استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية تكونت من ١٢٦ عضو هيئة تدريس، توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي له أهمية في تحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة الرضا الوظيفي لأعضائها مما يساهم في زيادة الانتماء لديهم، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية لصالح الكليات الأصيلة،

ولمتغير الجنس لصالح البنين، ولمتغير الدرجة العلمية لصالح أستاذ مساعد، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة، والوظيفة.

وكانت دراسة النويقه (٢٠١١) تهدف إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس عن المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف، وأثر متغيرات (الخبرة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية) على المناخ التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة طبقية بلغ حجمها ١٢٣ فرد، بينت نتائج الدراسة أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي كان متوسطاً، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة.

وقام (Adenike, 2011) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في جنوب غرب نيجيريا، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات طبقت على عينة مكونة من ٢٩٣ عضواً، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جنوب غرب نيجيريا.

أما دراسة بحر وأبوسويرح (٢٠١٠) فقد هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ١٨٠ موظف، أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل). وأجرت الشрман وخليفات (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس الإناث في جامعتي مؤتة واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي، طبقت استبانة على عينة من ٧٦ عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن التصورات جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (الجامعة، الدرجة العملية)، لصالح جامعة اليرموك، وحملة الدكتوراه فيها.

هدفت دراسة (Gul, 2008) إلى التعرف على نظرة القادة الأكاديميين نحو المناخ التنظيمي في جامعة جوكالي التركية، تم جمع البيانات باستخدام استبانة على عينة مكونة من ١٤٦ أكاديمي، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق كبيرة بين أبعاد الدراسة الخمسة (القواعد والانضباط، الديمقراطية، العوامل الاجتماعية والثقافية، الصورة التنظيمية، الأهداف التنظيمية)، وضرورة إيجاد جو من الثقة المتبادلة بين الأكاديميين والمدراء.

كما أجرى الزعاري (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي، نوع الجامعة) على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من ٣٦٠ موظف إداري، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات

العاملين كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على مجالات الدراسة، باستثناء مجال اتخاذ القرارات الإدارية لصالح الذكور، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المتغيرات.

وجاءت دراسة عابدين وأبوسمرة (٢٠٠١) بهدف التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة على تصورات أفراد العينة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على ١٨٢ عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي السائد فيها، واختلاف التصورات باختلاف الجنس لصالح الإناث، والكلية لصالح الكليات الأدبية، والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، وسنوات الخدمة لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات. أظهرت الدراسات السابقة أهمية دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته في التأثير على فاعلية الإدارة، والرضا والأداء الوظيفي، وتجويد العمل، واستخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد تشابه ذلك مع الدراسة الحالية، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، لتطبيقها في حدود زمانية ومكانية مختلفة عن الدراسات السابقة، ومقارنة النتائج.

#### مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع خدماتها إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، يستطيع من خلاله الأفراد العمل وسط أجواء مناسبة، وبعيدة عما يؤثر سلباً على سير أعمالهم.

وبعد مضي أكثر من خمسة سنوات على إنشاء جامعة شقراء، مما يعني تحقق درجة من النضوج التنظيمي النسبي، وتحقق شرط من شروط تكون المناخ التنظيمي وهو فترة من الزمن كي تولد التفاعلات بين العاملين مناخاً تنظيمياً متميزاً (القيوتي، ١٩٩٤)، وبما أن كثيراً من مشكلات المنظمات- والتي منها مؤسسات التعليم العالي- هي بسبب وجود مناخ تنظيمي غير ملائم، يؤدي إلى إيجاد أنواعاً من الضغوط التي تؤثر سلباً على أداء العاملين فيها، وانخفاض مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية (العجمي والعيضان، ٢٠١٤)، وشعور الباحث وهو أحد أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء بنوع من الاختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، بين الإيجابية والسلبية تبعاً لاختلاف عدد من المتغيرات، وظهور بعض الآثار الجانبية وتأثيرها على أداء أعضاء هيئة التدريس فيها، مما أكد الحاجة لإجراء دراسة لواقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسينه، ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

(١) ما واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

- (٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟
- (٣) ما مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- (١) التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء للمناخ التنظيمي السائد فيها.
- (٢) معرفة ما إذا كان هناك فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء للمناخ التنظيمي السائد فيها تعزى لمتغيرات الدراسة.
- (٣) معرفة مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير المناخ التنظيمي بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

#### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

- (١) تناولها للمناخ التنظيمي الذي يعد أحد المواضيع الهامة التي لها تأثير ملحوظ في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وجذبها للكفاءات العلمية والإدارية والبحثية، أو تسربهم منها.
- (٢) تسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة ومجال المناخ التنظيمي.
- (٣) تعد مصدراً هاماً لقادة العمل الإداري وأصحاب القرار في الجامعة، للوقوف على واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، لاتخاذ كل ما من شأنه أن يسهم في رفع كفاءة الجامعة في المجال التنظيمي، في ضوء ما تقدمه من نتائج.

#### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء.
- الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٦هـ - ٢٠١٥/٢٠١٦م.
- الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

## مصطلحات الدراسة:

**المناخ التنظيمي:** مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم وبتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (الشمري، ٢٠٠٦)

يعرف الباحث **المناخ التنظيمي:** الجو العام لبيئة العمل الخاصة بالمنظمة والمتولد من الأنظمة والقوانين والأساليب الإدارية والإمكانات وعلاقة العاملين مع بعضهم ومع رؤسائهم.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع المناخ التنظيمي بجامعة شقراء كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء للعام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ والبالغ عددهم (١٨٤٥) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائيات التعليم العالي، تم توزيع (٣٠٠) استبانة، بالطريقة العشوائية، وتم استرداد (١٧٠) استبانة كاملة البيانات، والتي تمثل نسبة (٩,٢١%) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية).

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٨	١٧٠	٥١,٨%
	أنثى	٨٢		٤٨,٢%
الكلية	إنسانية	١٢٤	١٧٠	٧٢,٩%
	علمية	٤٦		٢٧,١%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٢٩	١٧٠	١٧,١%
	أستاذ مشارك	٤٩		٢٨,٨%
	أستاذ مساعد	٩٢		٥٤,١%

## أداة الدراسة

تم تطوير استبانة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً، وتمثل رقمياً الدرجات ٥، ٤، ٣، ٢، ١، على الترتيب، ولتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (١,٨٠ - ١,٠٠)

درجة موافقة منخفضة جداً، (أكثر من ١,٨٠ - ٢,٦٠) درجة موافقة منخفضة، (أكثر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠) درجة موافقة متوسطة، (أكثر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠) درجة موافقة عالية، (أكثر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠) درجة موافقة عالية جداً.

وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات لواقع المناخ التنظيمي وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى- المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات)، أي (١-٥=٣/١,٣٣)، والمستويات هي: (١- ٢,٣٣) واقع مناخ تنظيمي منخفض، (٢,٣٤- ٣,٦٧) واقع مناخ تنظيمي متوسط، (٣,٦٨- ٥) واقع مناخ تنظيمي مرتفع.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، القسم الثاني كان عبارة عن ٢٥ فقرة موزعة على (٥) مجالات هي القيادة، العلاقات والاتصال، الصلاحيات واتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن طرق تحسين المناخ التنظيمي في جامعة شقراء.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٦) محكماً من ذوي الاختصاص في التربية والإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (٢٥) فقرة موزعة على (٥) مجالات.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (٢٥) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ الكلي (٠,٩٦) وهو مقبول لغايات الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول طرق تحسين المناخ التنظيمي في جامعة شقراء.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتوفرة من أداة الدراسة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات ككل، ولكل فقرة مع مجالها، كما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع المناخ التنظيمي
١	٤	الحوافز والمكافآت	٣,٨١	٠,٧٠	مرتفع
٢	١	القيادة	٣,٤٠	٠,٧١	متوسط
٣	٣	الصلاحيات واتخاذ القرارات	٣,١٠	٠,٧٥	متوسط
٤	٢	العلاقات والاتصال	٣,٠٦	٠,٨١	متوسط
٥	٥	التكنولوجيا	٢,٨٩	٠,٩٠	متوسط
		المجالات ككل	٣,٢٥	٠,٦١	متوسط

يبين الجدول (٢) أن واقع المناخ التنظيمي على الأداة ككل جاء بواقع مناخ تنظيمي متوسط، حيث احتل المجال الرابع "الحوافز والمكافآت" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٠)، وجاء المجال الأول "القيادة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٧١)، والمجال الثالث "الصلاحيات واتخاذ القرارات" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٥)، بينما جاء المجال الثاني "العلاقات والاتصال" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨١)، وجاء المجال الخامس "التكنولوجيا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء (٣,٢٥) بانحراف معياري (٠,٦١)، وهو يقابل واقع مناخ تنظيمي متوسط.

يمكن إيعاز هذه النتائج إلى ما يتميز به سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وبدلاته من ارتفاع، مقارنة مع رواتب باقي موظفين الدولة، لاسيما وأن أغلب أعضاء هيئة التدريس، لهم خبرات عمل سابقة في وزارات وقطاعات أخرى في الدولة، قبل انتقالهم للعمل في جامعة شقراء، وبالتالي ستكون المقارنة بين العمل السابق والحالي واردة، إضافة على تمتع الجامعات الناشئة ومن ضمنها جامعة شقراء، ببديل الجامعة الناشئة وهو ما يعادل ٤٠% من أصل الراتب الأساسي، ومنح زيادة استثنائية في عقود أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وتوفر العمل الإضافي في الدبلومات والتعليم الجامعي الموازي، مما يشكل دخل إضافي مجزي، وبديل الاجتماعات واللقاءات واللجان والأعمال الإدارية، ودعم البحوث العلمية، وهو ما تفتقر إليه الوزارات وقطاعات الدولة الأخرى، وهو ما قد يعكس الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء عن مجال الحوافز والمكافآت،

وانعكس أيضاً على الرضا عن مجال القيادة، فوفرة الموارد المالية، وتعدد مصادرها، يسهل على القيادي في الجامعة الاهتمام العام بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس العلمية والعملية، وقد يعزى حصول مجال التكنولوجيا على المرتبة الأخيرة بين مجالات الدراسة، إلى ارتفاع سقف تطلعات أعضاء هيئة التدريس المبرر بتوفر الإمكانيات المالية مع عدم توفر الإمكانيات البشرية التي تدير العمل التكنولوجي في الجامعة وتجوده.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، عبدالرحمن (٢٠١٤)، النويقه (٢٠١١)، الشرمان وخليفات (٢٠٠٩)، من حيث الوصول إلى مستوى متوسط لواقع المناخ التنظيمي، واختلفت مع نتائج دراسة الزعاري (٢٠٠٤)، والتي توصلت إلى مستوى إيجابي لواقع المناخ التنظيمي، كما اختلفت مع نتائج دراسة عابدين وأبوسمرة (٢٠٠١)، والتي توصلت إلى مستوى متدني لواقع المناخ التنظيمي.

وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٣).

#### جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,١٢	٣,٦١	تلبي إدارة الجامعة متطلبات أعضاء هيئة التدريس العلمية والعملية.	١	١
١,١٢	٣,٥٧	تهتم إدارة الجامعة بأراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.	٥	٢
١,٠٧	٣,٥١	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.	٢	٣
١,١٧	٣,٤٦	تعمل إدارة الجامعة على حل المشاكل التي تعيق عمل أعضاء هيئة التدريس.	٤	٤
١,١٤	٢,٨٣	تبدي إدارة الجامعة اهتماماً بكل أعضاء هيئة التدريس.	٣	٥
٠,٧١	٣,٤٠	المجال ككل		

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٣,٦١ - ٢,٨٣)، حيث جاءت الفقرة (١) والتي نصت على "تلبي إدارة الجامعة متطلبات أعضاء هيئة التدريس العلمية والعملية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب (٣,٦١)، وانحراف معياري (١,١٢)، وجاءت الفقرة (٥) والتي كان نصها "تهتم إدارة الجامعة بأراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١,١٢)، وقد تعزى هذه النتائج إلى إيمان القيادة في جامعة شقراء، بأهمية توفير متطلبات أعضاء هيئة التدريس فيها، والاهتمام بأرائهم، كونها جامعة

ناشئة، وما زالت في طور التأسيس، تسعى لإكمال كل نقص في الإمكانيات مع توفر الموارد المالية، وتهتم بالأراء والمقترحات التي من شأنها أن توجه مسار الجامعة نحو التطور والتميز، لإيجاد مكانة علمية لها، وسط التسابق الحاصل بين الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية نحو التميز، والحرص من الوقوع في التعثر الإداري والأكاديمي، بينما احتلت الفقرة (٣) والتي نصت على "تبدي إدارة الجامعة اهتماماً بكل أعضاء هيئة التدريس" مع أهميتها المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (١,١٤)، وقد يعزى ذلك إلى اتساع النطاق الجغرافي لجامعة شقراء، وبعد الفروع عن المركز الرئيسي للجامعة، مما يؤدي إلى قصور في استقبال أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين الجدد، وتوجيههم والاهتمام بهم، حتى تستقر أوضاعهم في العمل والسكن ومدارس أبنائهم، وهذا الاتساع في النطاق الجغرافي للجامعة أدى إلى اهتمام إدارة الجامعة النسبي، بإشراك أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات مركز الجامعة الرئيسي، في اللجان الدائمة والاجتماعات التي تعقد غالباً في المركز الرئيسي، أكثر من اهتمامها بإشراك أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات فروع الجامعة، بدافع عدم المشقة عليهم، وتحميلهم عناء السفر لمسافات قد تصل إلى ٤٠٠ كم إلى مقر الجامعة الرئيسي، مما قد يكون ولد شعور بعدم الاهتمام من قبل إدارة الجامعة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في كليات الفروع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو ما يقابل واقع مناخ تنظيمي متوسط لمجال القيادة في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال القيادة، مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، النويقة (٢٠١١)، في حصولها على مستوى متوسط في واقع المناخ التنظيمي لنفس المجال، كما اتفقت مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى مستوى موافقة إلى حد ما لواقع المناخ التنظيمي لمجال القيادة، بين ثلاثة مستويات، أعلاها مستوى يتحقق، وأدناها مستوى لا يتحقق، واختلفت مع نتائج دراسة الزعاري (٢٠٠٤)، والتي توصلت إلى مستوى إيجابي لمستوى المناخ التنظيمي في مجال القيادة، كما اختلفت مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي لنفس المجال.

#### المجال الثاني: العلاقات والاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤).

#### جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

##### على مجال العلاقات والاتصال مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,٠٨	٣,٥٣	يسود جو من الصداقة والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس.	٥	١
١,١٦	٣,٠٦	تسود مشاعر من الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.	٣	٢

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,١٧	٢,٩٨	توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بشفافية وحرية.	١	٣
١,٢٤	٢,٨٨	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	٤	٤
١,١٨	٢,٨٤	يسمح نظام الاتصالات بتبادل المعلومات في اتجاهات متعددة (الصاعدة، والهابطة، والأفقية).	٢	٥
٠,٨١	٣,٠٦	المجال ككل		

يبين الجدول (٤) أن الفقرة (٥) والتي نصت على "يسود جو من الصداقة والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وجاءت الفقرة (٣) والتي كان نصها "تسود مشاعر من الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، وانحراف معياري (١,١٦)، قد يعزى ذلك إلى طبيعة المناخ الأكاديمي بشكل عام، الذي يسوده أساليب وأعراف عمل يسودها جو عام من الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس، وإلى طبيعة المجتمع الذي تقع فيه الجامعة، الذي يسوده نوع من الترابط الاجتماعي والثقافي القائم على الاحترام والتقدير، والاجتماع الدائم في المناسبات الاجتماعية المتعددة والكثيرة نسبياً، مما يولد نوع من الصداقة والألفة بين أفراد المجتمع، مما انعكس إيجاباً على العلاقات داخل الجامعة، بينما احتلت الفقرة (٢) والتي نصت على "يسمح نظام الاتصالات بتبادل المعلومات في اتجاهات متعددة (الصاعدة، والهابطة، والأفقية)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري (١,١٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وهو يقابل واقع تنظيمي متوسط لمجال العلاقات والاتصال في جامعة شقراء، وقد يعزى ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة، وعدم استقرارها الإداري، على جميع مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا، مما انعكس سلباً على نظام الاتصالات بين الوحدات والقطاعات والأقسام والعمادات المختلفة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال العلاقات والاتصال، مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، التي توصلت إلى مستوى متوسط في نفس المجال، واتفقت مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، في مجالي العلاقات والاتصالات، والتي توصلت إلى مستوى موافقة إلى حد ما، كما اتفقت مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، في مجال الاتصال، والتي توصلت إلى مستوى متوسط في المناخ التنظيمي، واختلفت معها في مجال العلاقات، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في المناخ التنظيمي، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النويقه (٢٠١١)، في مجال العلاقات، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع، واختلفت نتائج هذه الدراسة في مجال العلاقات والاتصال، مع نتائج دراسة الزعابير (٢٠٠٤)، في مجال الاتصال، والتي توصلت إلى مستوى إيجابي للمناخ التنظيمي.

## المجال الثالث: الصلاحيات واتخاذ القرارات

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (٥).

**جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,١٢	٣,٣٦	تحرص إدارة الجامعة على منح عضو هيئة التدريس الصلاحيات الكافية في تحديد المنهج وتحديثه وفقاً لمرئياته في تحقيق الأهداف.	٤	١
١,١٧	٣,١٢	يسهل على عضو هيئة التدريس تحديد صاحب الصلاحية في اتخاذ القرار.	٥	٢
١,٠١	٣,٠٩	تشترك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها.	٢	٣
١,١٤	٣,٠٨	تمنح إدارة الجامعة الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات.	٣	٤
١,٠٦	٢,٨٥	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب تفويض الصلاحيات لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	١	٥
٠,٧٣	٣,٠١	المجال ككل		

يبين الجدول (٥) أن الفقرة (٤) والتي نصت على "تحرص إدارة الجامعة على منح عضو هيئة التدريس الصلاحيات الكافية في تحديد المنهج وتحديثه وفقاً لمرئياته في تحقيق الأهداف" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، وانحراف معياري (١,١٢)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان إدارة الجامعة بقدرات أعضاء هيئة التدريس، ومقدرتهم على ترجمة أهداف المقررات، واستخدامهم للأساليب الحديثة في التدريس الجامعي، وجاءت الفقرة (٥) والتي كان نصها "يسهل على عضو هيئة التدريس تحديد صاحب الصلاحية في اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,١٧)، قد يعزى ذلك لوضوح الهيكل التنظيمي للجامعة، مع وجود دليل وظائف الجامعة، الذي وضح مهام وصلاحيات كل وظيفة من وظائف الجامعة، إلى جانب الإعلان العام لجميع منسوبي الجامعة، للتكليفات الإدارية الجديدة، مما يجعل موضوع تحديد صاحب الصلاحية في اتخاذ القرار واضحاً للجميع، بينما احتلت الفقرة (١) والتي نصت على "تعتمد إدارة الجامعة أسلوب تفويض الصلاحيات لأداء العمل بكفاءة وفاعلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وقد يعزى ذلك إلى عدم الاستقرار الإداري في جامعة شقراء، في جميع مستويات الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا، مع حداثة تأسيسها، مما انعكس سلباً على فاعلية أسلوب تفويض الصلاحيات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٠١)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو يقابل واقع مناخ تنظيمي متوسط لمجال الصلاحيات واتخاذ القرارات في جامعة شقراء. جاءت نتيجة هذا المجال متفقة مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، والتي أظهرت مستوى متوسط للمناخ التنظيمي في مجال الصلاحيات واتخاذ القرارات، واختلفت نتائج هذه

الدراسة مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، ودراسة النويقه (٢٠١١)، والتي توصلت لمستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في مجال الصلاحيات واتخاذ القرارات، كما اختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الزعاري (٢٠٠٤)، والتي توصلت إلى مستوى إيجابي للمناخ التنظيمي في مجال اتخاذ القرارات.

#### المجال الرابع: الحوافز والمكافآت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٦).

#### جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,٠٩	٤,٠٢	يتناسب راتب عضو هيئة التدريس في الجامعة مع الجهد الذي يبذله في العمل.	١	١
١,١٩	٣,٩٩	تدعم إدارة الجامعة عضو هيئة التدريس لتحقيق إنجازات علمية (دراسات وكتب وبحوث).	٤	٢
١,٢٠	٣,٩٨	تدعم إدارة الجامعة حصول عضو هيئة التدريس على مكاسب وامتيازات إضافية.	٣	٣
١,٠٨	٣,٥٦	راتب عضو هيئة التدريس في الجامعة منافساً للرواتب التي يحصل عليها أشخاص يحملون نفس المؤهلات في القطاع الخاص.	٢	٤
١,١٢	٣,٥١	تطبق إدارة الجامعة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.	٥	٥
٠,٧٠	٣,٨١	المجال ككل		

يبين الجدول (٦) أن الفقرة (١) والتي نصت على "يتناسب راتب عضو هيئة التدريس في الجامعة مع الجهد الذي يبذله في العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وكانت الفقرة (٤) والتي نصها "تدعم إدارة الجامعة عضو هيئة التدريس لتحقيق إنجازات علمية (دراسات وكتب وبحوث)" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (١,١٩)، قد يعزى ذلك إلى نظام رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والبدلات التي تصرف لعضو هيئة التدريس، إلى جانب بدل الجامعة الناشئة، والذي يمثل ٤٠% من الراتب الأساسي، إلى جانب مكافآت التعليم الجامعي الموازي، ومكافآت اجتماعات القسم والكلية، ونظام الجامعة في دعم البحوث والدراسات والإنتاج العلمي، بينما احتلت الفقرة (٥) والتي نصت على "تطبق إدارة الجامعة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥١)، وانحراف معياري (١,١٢)، وقد يعزى ذلك لنظرة بعض أعضاء هيئة التدريس لبدلات الأعمال القيادية، والتي تصرف بموجب نظام أعضاء هيئة التدريس، للسعوديين دون غيرهم من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٨١)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وهو يقابل واقع مناخ تنظيمي مرتفع لمجال الحوافز والمكافآت في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال الحوافز والمكافآت، مع نتائج دراسة النويقه (٢٠١١)، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في هذا المجال، واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، والتي توصلنا إلى مستوى متوسط في المناخ التنظيمي لمجال الحوافز والمكافآت، كما اختلفت مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى درجة موافقة إلى حد ما في المناخ التنظيمي لهذا المجال.

#### المجال الخامس: التكنولوجيا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧).

#### جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,١١	٣,١٤	التكنولوجيا التي توفرها الجامعة سهلة الاستخدام.	٣	١
١,٠٦	٢,٨٩	تناسب التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مع متطلبات العمل.	٤	٢
١,٢٢	٢,٨٨	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على توفير الجهد.	١	٣
١,٠٥	٢,٨٤	تساعد التكنولوجيا المتوفرة في الجامعة على تجويد الخدمات.	٢	٤
١,٢٥	٢,٧١	ساهمت التكنولوجيا المتوفرة في الجامعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	٥	٥
٠,٩٠	٢,٨٩	المجال ككل		

يبين الجدول (٧) أن الفقرة (٣) والتي نصت على "التكنولوجيا التي توفرها الجامعة سهلة الاستخدام" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,١١)، وكانت الفقرة (٤) والتي كان نصها "تناسب التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مع متطلبات العمل" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٦)، قد يعزى ذلك إلى بساطة التكنولوجيا المستخدمة في جامعة شقراء، إضافة إلى الدورات المتعددة التي توفرها الجامعة في هذا المجال، بينما احتلت الفقرة (٥) والتي نصت على "ساهمت التكنولوجيا المتوفرة في الجامعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وانحراف معياري (١,٢٥)، قد يعزى ذلك إلى علو سقف تطلعات أعضاء هيئة التدريس المبرر مع توفر الموارد المتاحة إلى الاستخدام الأمثل وأيضاً استثمار التكنولوجيا للموارد المتاحة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهو يقابل واقع مناخ تنظيمي متوسط لمجال التكنولوجيا في جامعة شقراء.

اختلفت نتائج هذه الدراسة، في مجال التكنولوجيا، مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، التي توصلت إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في مجال التكنولوجيا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية؟".

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
غير دالة إحصائياً	٠,٥٧١	٠,٧٣	٣,٥٠	٨٨	ذكر	القيادة
		٠,٦٨	٣,٣٠	٨٢	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٣٤٤	٠,٨٠	٣,١٨	٨٨	ذكر	العلاقات والاتصال
		٠,٨١	٢,٩٥	٨٢	أنثى	
غير دالة إحصائياً	١,١٣٥	٠,٧٧	٣,١٩	٨٨	ذكر	الصلاحيات واتخاذ القرارات
		٠,٧٢	٣,٠٢	٨٢	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,١٩٧	٠,٦٨	٣,٩٧	٨٨	ذكر	الحوافز والمكافآت
		٠,٧٠	٣,٦٦	٨٢	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٨٩٨	٠,٩٢	٢,٩٧	٨٨	ذكر	التكنولوجيا
		٠,٨٨	٢,٨٢	٨٢	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,١٢٤	٠,٦٣	٣,٣٦	٨٨	ذكر	الدرجة الكلية
		٠,٥٩	٣,١٥	٨٢	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (١٦٨) ومستوى دلالة ( $a=0.05$ ) = ١,٩٨  
يتضح من الجدول (٨) أن قيم (ت) المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك لتشابه ظروف العمل وقوانينه وأساليبه الإدارية ونظامه المالي، في جامعة شقراء للجنسين.

اتفقت نتائج هذه الدراسة لأثر متغير الجنس، مع نتائج دراسة الزعاري (٢٠٠٤)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في جمع مجالات الدراسة، ماعدا مجال اتخاذ القرارات كان لصالح الذكور، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٢)، والتي توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لصالح الذكور، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة عابدين (٢٠٠١)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء لمتغير الكلية (علمية، إنسانية) تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (٩).  
جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل	المجال
غير دالة إحصائياً	٠,١١٩	٠,٧١	٣,٤٠	١٢٤	إنسانية	القيادة
		٠,٧١	٣,٣٩	٤٦	علمية	
غير دالة إحصائياً	١,٢١٧	٠,٨٠	٣,١٠	١٢٤	إنسانية	العلاقات والاتصال
		٠,٨٣	٢,٩٣	٤٦	علمية	
دالة إحصائياً	٢,١٠٠	٠,٧٦	٣,١٧	١٢٤	إنسانية	الصلاحيات واتخاذ القرارات
		٠,٦٩	٢,٩٠	٤٦	علمية	
غير دالة إحصائياً	٠,٢٥٨	٠,٦٠	٣,٨٣	١٢٤	إنسانية	الحوافز والمكافآت
		٠,٧٥	٣,٨٠	٤٦	علمية	
غير دالة إحصائياً	١,٢٨٨	٠,٨٨	٢,٩٥	١٢٤	إنسانية	التكنولوجيا
		٠,٩٦	٢,٧٥	٤٦	علمية	
غير دالة إحصائياً	١,٠٩٤	٠,٦٠	٣,٢٩	١٢٤	إنسانية	الدرجة الكلية
		٠,٦٢	٣,١٦	٤٦	علمية	

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (١٦٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٨ يتضح من الجدول (٩) أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات باستثناء مجال الصلاحيات واتخاذ القرارات، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذه الفروق لصالح الكليات الإنسانية، وقيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية، وقد يعزى ذلك لتشابه ظروف العمل وأساليبه وأنظمتهم وقوانينه، في جميع كليات الجامعة.

جاءت نتائج هذه الدراسة لأثر متغير الكلية، متفقة مع نتائج دراسة النويقه (٢٠١١)، والتي توصلت نتائج دراسته لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية، واختلفت مع نتائج دراسة عابدين (٢٠٠١)، والتي أظهرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية، لصالح الكليات الأدبية.

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء تعزى للرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA)، كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	٤,٠٨٤	٢	٢,٠٤٢	٠,٨٩٨	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٧٩,٧٥٨	١٦٧	٢,٢٧٤		
	المجموع	٣٨٣,٨٤٢	١٦٩			
العلاقات والاتصال	بين المجموعات	٣,٦٢٣	٢	١,٨١٢	١,٢٨٠	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٣٦,٤٥٥	١٦٧	١,٤١٦		
	المجموع	٢٤٠,٠٧٨	١٦٩			
الصلاحيات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	٣,٦١٦	٢	١,٨٠٨	٢,٦٣٩	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١١٤,٣٩٥	١٦٧	٠,٦٨٥		
	المجموع	١١٨,٠١١	١٦٩			
الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	٣,٩٤٣	٢	١,٩٧٢	١,٨٠١	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٨٢,٩٤٨	١٦٧	١,٠٩٥		
	المجموع	١٨٦,٨٩١	١٦٩			
التكنولوجيا	بين المجموعات	٣,٠١٩	٢	١,٥١٠	١,٠٣	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٤٤,٨٢٢	١٦٧	١,٤٦٦		
	المجموع	٢٤٧,٨٤١	١٦٩			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٣,٦٣٣	٢	١,٨١٧	٢,١١٣	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٤٣,٥٩٧	١٦٧	٠,٨٦٠		
	المجموع	١٤٧,٢٣٠	١٦٩			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢, ١٦٧) ومستوى دلالة (٠, ٠٥) = ٣,٠٤  
 يتضح من الجدول (١٠) أن قيم (ف) المحسوبة لجميع المجالات أصغر من القيمة الجدولية (٣,٠٤)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في جميع المجالات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى السبب لتشابه ظروف العمل

وقوانينه وأظمته، والتي تطبق على جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف رتبهم الأكاديمية في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة لمتغير الرتبة الأكاديمية، مع نتائج دراسة العجمي (٢٠١٤)، ودراسة النويقه (٢٠١١)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية، واختلفت مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل، لصالح أستاذ مساعد، كما اختلفت مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٤)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الرتبة الأعلى، كما اختلفت مع نتائج دراسة عابدين (٢٠٠١)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"**

تم جمع المقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكانت أهم طرق التطوير المقترحة كما في الجدول (١١).

**جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية للمقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً**

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
١	منح مزيد من الحرية لأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والعمادات بتبادل المعلومات والاتصال (الصاعد، والهابط، والأفقي).	٩٦	٥٦,٤ %
٢	اعتماد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث في الاجتماعات والأعمال الأكاديمية والإدارية.	٩٥	٥٥,٨ %
٣	الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات والعمل على تفويض الصلاحيات.	٨٠	٤٧% %
٤	إعطاء مجال أكبر لأعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة للمشاركة في اللجان الدائمة، والاجتماعات التي تعقد في مركز الجامعة الرئيسي.	٧٦	٤٤,٧ %
٥	مساواة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالسعوديين في مكافآت الأعمال الإدارية.	٦٩	٤٠,٥ %
٦	إعطاء مزيد من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للوصول إلى البيانات والمعلومات لأغراض بحثية، وإنشاء مركز للمعلومات في موقع الجامعة الإلكتروني.	٦٣	٣٧% %
٧	مراعاة أسلوب صياغة القرارات للمحافظة على مستوى الثقة والاحترام (المتوفر حالياً) بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.	٥٦	٣٢,٩ %

٢٥,٨ %	٤٤	استقطاب متخصصين في التكنولوجيا لإيجاد آفاق أرحب لتوظيفها لخدمة الأغراض الإدارية والأكاديمية في الجامعة لرفع مستوى المناخ التنظيمي بصفة عامة.	٨
-----------	----	--	---

يتضح من الجدول (١١) أن مقترح "منح مزيد من الحرية لأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والعمادات بتبادل المعلومات والاتصال (الصاعد، والهابط، والأفقي)" جاء بالمرتبة الأولى، حيث حصل على عدد تكرارات (٩٦)، ونسبة مئوية (٥٦,٤%)، وجاء مقترح "اعتماد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث في الاجتماعات والأعمال الأكاديمية والإدارية" بالمرتبة الثانية، وحصوله على عدد تكرارات (٩٥)، ونسبة مئوية (٥٥,٨%)، وقد يعزى ذلك لإيمان أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء بأهمية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم مناسبة أسلوب التقييد في الاتصال لمستواهم العلمي، وإيمانهم بأهمية المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار من خلال حضور الاجتماعات التي تعقد في مركز الجامعة الرئيسي، وعدم مناسبة عذر التخفيف عليهم من عناء السفر لحضور تلك الاجتماعات، في ظل توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وأهمية توظيف التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لأغراض أكاديمية.

#### توصيات الدراسة

- الحرص على زيادة المرونة في العمل الإداري من خلال تفويض الصلاحيات، والبعث عن المركزية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى المناخ التنظيمي في مجالي القيادة والصلاحيات واتخاذ القرارات.
- منح مزيد من الحرية لأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والعمادات، بتبادل المعلومات والاتصال في جميع الاتجاهات "الصاعدة والهاربة والأفقية"، للمساعدة في رفع مستوى المناخ التنظيمي في مجال العلاقات والاتصال.
- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، من حيث إيجاد حوافز لبدل المهام الإدارية، كرفع نسبة الزيادة الاستثنائية إلى نسبة معينة متفق عليها في حال تكليف المتعاقد بأعمال إدارية وتضمينها في العقد، لتحقيق مستوى أعلى من الرضا على مناخ الحوافز والمكافآت التنظيمي في جامعة شقراء.
- مراعاة زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات الفروع، في الاجتماعات واللجان الدائمة، والمهام القيادية على مستوى الجامعة.
- استثمار وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة، في الاجتماعات والندوات واللقاءات، لربط فروع الجامعة بالمركز الرئيسي، والتغلب على مشكلة النطاق الجغرافي الكبير، ورفع مستوى المناخ التنظيمي التكنولوجي في الجامعة .

## المراجع

- إبراهيم، أحمد (٢٠١٢). دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٣ (٨٩)، ١-٤٣.
- بحر، محمد وأبوسويرح، أيمن (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٨ (٢)، ١١٤٧-١٢١٤.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدقس، محمد وعليان، خليل (١٩٩١). تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، ١٨ (١-أ)، ١٠٣-١٢٣.
- الزعارير، محمد (٢٠٠٤). تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- السبيعي، عبيد (٢٠١٤). المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٦-١٧١-٢٥٤.
- الشرمان، منيرة وخليفات، عبدالفتاح (٢٠٠٩). تصورات أعضاء هيئة التدريس الإناث في جامعتي مؤتة واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٤ (٣)، ١٠٥-١٣٤.
- الشمري، غربي (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عابدين، محمد وأبوسمرة، محمود (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ١٥-٢٧٧-٣٠٩.
- عبدالرحمن، إيمان (٢٠١٤). واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الطفولة والتربية، ١٧-٤٠١-٤٣٩.
- العجمي، مها والعيضان، منى (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. دراسات عربية في التربية، ٥٨-١٧٥-١٩٥.
- العدوان، محمد والسويدان، طارق (٢٠٠٠). القيادة في القرن الواحد والعشرين. قرطبة للنشر. الرياض.
- عطالله، محمد (١٩٩٦). واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- القيوتي، محمد (١٩٩٤). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٩(٥)، ٧٦-١١١.
- قطاونة، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين والإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المير، عبدالرحيم (١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. الإدارة العامة، ٢(٣٥)، ٢٠٧-٢٥٣.
- Adenike, Anthonia (2011). Organizational Climate as a Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. Business Intelligence Journal, 4(1), pp. 151-164.
- Gul, Huseyin (2008). Organizational Climate and Retention in Public child welfare services Organizations. PHD Dissertation, Cleveland University. Ohio, USA.

