

**درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عجلون الجامعية في الأردن من****وجهة نظر العاملين الإداريين فيها****عمر عبدالرحيم ربابه\***

جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

قبل بتاريخ: ٢٠١٣\٤\٢٠

عدّل بتاريخ: ٢٠١٣\٤\١١

استلم بتاريخ: ٢٠١١\١١\٢٦

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية. وقد طرحت الدراسة عددا من الأسئلة منها: ما أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي؟ وما واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية؟ وما المقترحات الإجرائية لتطوير واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية؟ وتكونت عينة الدراسة من ٩٥ من العاملين الإداريين في الكلية، وطبق الباحث أداة الدراسة المتكونة من ٢٤ فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن من أهم أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات هي اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية، والانتماء التنظيمي، والبيئة التنظيمية، كذلك أن درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بالكلية كانت متوسطة حسب معيار الدراسة، وأظهرت كذلك أن هناك مجموعة من المقترحات لتطوير المناخ التنظيمي ومنها: عقد لقاءات مباشرة بين الإدارة والعاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية بما في ذلك من مكافآت مادية وتشجيعية وتحقيق الموازنة المالية المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها إجراء دراسات حول أسباب تدني فاعلية بعض عناصر المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، كلية عجلون، العاملون الإداريون.

**The Administration Staff Appraisal Level of the Organizational Context at Ajlun University College**

Omar A. Rababah\*

Al-Balqa Applied University, Jordan

This study aims to test the organizational atmosphere from the staff perspective at Ajlun University College. Specifically, the study raises few questions: What are the dimensions of the organizational atmosphere at the university according to the educational administrative literature? What is the reality of the organizational atmosphere at Ajlun University College, Al Balqa Applied University? What is the operational proposal of developing the organization atmosphere at Ajlun University College? The researcher administered a twenty-four-item instrument to 95 members of the administration staff of the college. The major dimensions of the university organization were found to be: decision-making, social relationships, the organizational belonging, and the organizational atmosphere. The study revealed that the level of the organizational atmosphere was average. To improve the organizational atmosphere, the study recommends that meetings be arranged to bring together both the administration and the staff to discuss their problems, listen to their opinions and suggestions and enhance the financial and moral incentives through allocating proper budgets. The study also recommends conducting studies to identify the causes of the low level of effectiveness of some of the organizational dimensions.

**Keywords:** organizational atmosphere, Ajlun College, administration staff.\*[dr.rababah1@gmail.com](mailto:dr.rababah1@gmail.com)

(١٩٨٩). وتؤكد الدراسات والبحوث على أهمية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها بروحهم المعنوية ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (الصيدلاني، ٢٠٠٠).

#### أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد لوحظ أن هناك تبايناً واختلافاً في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي، وقد يكون هذا التباين مرده الاختلاف في طبيعة البيئات التي تم دراستها من قبل الباحثين. وقد حدد (Forehand & Gilmer, 1964) أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي الهيكل التنظيمي، ودرجة تعقيد التنظيم، وأجاءات الأهداف، ونمط القيادة، وحسب وجهة نظر (Campbell et al., 1970) فإن هناك عشرة أبعاد تساعد في فهم طبيعة المناخ التنظيمي وتمثلت هذه الأبعاد بالهيكل التنظيمي، طرق تحفيز العاملين، المخاطرة والأمان، الصدق والصراحة، الانتماء، مركزية القرار، الشعور بإجازة، التميز والتشجيع، مرونة التنظيم، وتدريب وتطوير العاملين. وأشار رنسيس ليكرت (Likert, 1961) إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد وتمثل بنمط الاتصالات، وأسلوب الرقابة، ونمط اتخاذ القرارات، وعمليات القيادة، والتحفيز، والتفاعل، وتحديد الأهداف. وأشار القربوتي (٢٠٠٩) إلى أن يمكن استقراء مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي مثل: التحرر والروح المعنوية والألفة والمودة، والمكافآت، والانتماء، ونمط القيادة، والدفء في العلاقات.

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت حول المناخ التنظيمي بوجه عام وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة إلقاء الضوء على بعض الدراسات في هذا المجال.

أجرى قاسم (٢٠١٠) دراسة والتي استهدفت أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الميداني وتم التوصل إلى عدة نتائج قد كان من أهمها أن المناخ التنظيمي الجيد يقلل من الضغط المفروض على المسؤولين والعاملين ويهيئ لظروف عمل جيدة، كما وأن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالرونة يساهم في تقليل الضغوط المهنية، أما المناخ المعقد فإنه يزيد من ضغوط العمل لدى الموظفين، وقد اتضح من نتائج مناقشة الفرضيات أنه لا توجد فروق إحصائية تعزى لتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

وأجرى العطوي (٢٠٠٨) دراسة استهدفت أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات لما له من أثر كبير على ضغوط العمل والأداء والروح المعنوية للعاملين في المنظمات لذلك أصبحت دراسة ومعرفة المناخ التنظيمي لأية مؤسسة مهم جداً فوجود مناخ مريح للعاملين تسوده الثقافة والمودة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والعكس إذا كان المناخ غير مريح يعيق سير العمل ويسبب الإرباك للعاملين وبالتالي يعيق تحقيق الأهداف. لأجل ذلك تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بإيجاد مناخ ملائم للعاملين وذلك طمعاً في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجها. ولقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام الباحثين لتوضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية ومستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

وتعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق المنظمات أهدافها المتوخاة منها وأهداف العاملين فيها فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع (جحلان، ١٩٩٧) وأظهرت دراسات المناخ التنظيمي في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص.

وبدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها فخشي أولياء الأمور أن يخيئ بالنظام التعليمي الوبال فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية المناخ التعليمي في المدارس ونشر هابن وكروفت كتابهما الشهير المناخ في المدارس عام ١٩٦٣ (عبدالله، ١٩٨٩). وتعرف النوري (١٩٩٤) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل والتي تنولد عن الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها من خلال فلسفة الإدارة العليا والسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة ما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات. ويعرف القربوتي (١٩٩٤) المناخ التنظيمي بأنه الخصائص الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، ويرى الصرايرة وعائش (١٩٩٥) بأن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها.

وتتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على كثير من المتغيرات المرتبطة بسلوك العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة والعنصر البشري هو الأهم في هذه المؤسسات فإن تحقيق أهداف المؤسسة له علاقة باستقرار المناخ التنظيمي. إن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً (العيس، ١٩٩٦) ويؤثر المناخ كذلك بعملية التطور الإداري من خلال تأثيره على أداء العاملين، وكذلك مرتبط بسلوك العاملين وسلوكياتهم وبالتالي حتماً يؤثر على الإنتاجية، وأهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة (مرشد و رسلان،

الاجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والمرضين حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها وكذلك فإن زيادة تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم يحوله لصالح المستشفى.

وقام البدر (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل على ضباط مديرية الدفاع المدني، هدفت التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني لمنطقة الرياض وعلاقته بضغوط العمل. وأظهرت نتائج الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توفر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة لها.

وأجرى الرفاعي (٢٠٠٥) دراسة استهدفت أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. حيث خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية، وأن المؤسسات ذات المناخ التنظيمي الإيجابي تظهر فيها مستويات أفضل من الأداء، ويتم فيها التركيز بشكل كبير على دقة تنفيذ الأهداف مقارنة مع المؤسسات ذات المناخ السلبي.

وأجرى العشر (٢٠٠١) دراسة ميدانية هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت (٣٢٧) موظفاً من أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في هذه الجامعات ومن مختلف الوظائف. قد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استبانة صممت لهذه الغاية واشتملت على معلومات شخصية وعلى تقييم أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة، وهي اتخاذ القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات المبحوثة لأبعاد المناخ التنظيمي يعزى إلى المؤهل التعليمي والوظيفة والجنس وسنوات الخبرة ومكان العمل. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في مجمله متوسط ولكنه أقل من المتوقع، مما يجتم على الإدارات في الجامعات إعطاء موضوع المناخ التنظيمي فيها الأهمية اللازمة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير المستقل (الوظيفة). وكانت لصالح الجامعات الخاصة، كما تبين وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات كالمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة، ولم تبين هناك أية فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

الفلسطينية، وقد تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة بالهيكل التنظيمي ونمط القيادة ومدى مشاركة العاملين ونمط الاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة. وقد أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين. وقد أوصت بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمناخ التنظيمي كونه يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل على تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المبررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في قدراتهم في وضع الأهداف المرحلية، التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة، والتوجه نحو رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة الداخلية للعمل.

وقام ملحم (٢٠٠٦) بدراسة استهدفت أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصال الأردنية الحديثة، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة، ويوجد علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة التغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها، وهناك علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين. وقد أكدت على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إجاح العملية الإدارية، وذلك لتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وإعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم خلالها زيادة الاهتمام بالخوافز المعنوية والمادية؛ وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

وأجرى الحيدر (٢٠٠٦) دراسة استهدفت اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، حيث تمثلت عناصر المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي والمسؤولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك. وقد أظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر- الخدمة الوظيفية- الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي. وأن هناك اتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات

ومكان العمل أثر ذو دلالة إحصائية في تقدير مستوى الرضا لدى العاملين .

#### الدراسات الأجنبية:

وقام جاب وفيش (Gapp & Fische, 2006) بدراسة استهدفت محددات السلوك الإبداعي في الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية، في الإمارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الإبداع حيث درست أثر متغيرات (العمر والجنس، المستوى التعليمي، حقل الدراسة والخبرة في العمل) على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة متغيرات السلوك القيادي والسلوك الإداري ونوعية مناخ العمل وتصميم العمل على الإبداع، وقد توصلت أن وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي ومتغير الجنس والعمر والسلوك القيادي والمستوى الإداري وتصميم الوظيفة ونوعية مناخ العمل.

وأجرى سكوت وريونيد (Scott & Reoinaid, 2003) دراسة استهدفت محددات السلوك الإبداعي من خلال تعرف تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمل من جهة على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر من جهة أخرى. وقد بينت الدراسة أن النموذج الذي تم التوصل إليه استطاع أن يفسر ما نسبته ٣٧% من التباين في السلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين السلوك الإبداعي والعلاقات الإشرافية، حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، وهناك ارتباط إيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة جعل الإبداع جزء من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

وقام لابير وجيروكس (Lapirr & Giroux, 2003) بدراسة استهدفت الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا المرتفعة، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد، وقد قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام المرتفع للتكنولوجيا، حيث مزجت الدراسة مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد حدد بيئة الإبداع التنظيمي، وبيئة الإبداع تتمثل في مناخ العمل والتعاون الصاعد (الرأسي) والاستقلالية والاحترام والتنظيم والترتيب والتعاون الأفقي، وأن هذه الأبعاد تتسم بالصدقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة.

أجرى بوتى وسنغ (Putti J. & Singh, 1988) دراسة ميدانية في وكالة فرض القانون (enforcement agency law) في سنغافورة لاختبار وجود علاقة محتملة بين

وأجرى عابدين و أبو سمرة ( ٢٠٠١ ) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (١٩٩٩/١٩٩٨ م ) وعددهم ١٨٢ عضواً. أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الأداة، وأظهرت النتائج اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث) وباختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية وباختلاف الرتبة الأكاديمية (لصالح رتبة أستاذ) وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس (لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسة الحوافز والتقدم المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبالبحث العلمي، وإجراءاته وبرشيد الوظائف الإدارية السائدة من أجل تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة .

ولقد درس العيس (١٩٩٦) المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي للفروع النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها يتسم المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية الحكومية بشكل عام بالإيجابية، ووجود عدد من نقاط القوة التي تميز المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية مثل وضوح الأهداف والمهام والإجراءات، وتوفير الصلاحيات وشعور الموظف بالإجاز والعلاقات بين أفراد وجماعات العمل، تسودها روح الإخاء والصدافة وقائمة على التعاون لكن هناك نقاط ضعف وهي التداخل في المهام والصلاحيات وتعدد جهات الإشراف.

أما عنثامنة (١٩٩٦) فأجرت دراسة حول تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت إلى التعرف والكشف عن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام هو في الوسط أو فوق الوسط بدلالة إحصائية وأن الأوساط الحسابية لتقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات أداة الدراسة كانت متفاوتة، أما اللوزي (١٩٩٤) فأجرى دراسة هدفت إلى التعرف على درجة رضا العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن عن المناخ التنظيمي، وقد خرجت الدراسة مجموعة من النتائج: أنه ليس لمتغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي،

٢. وجود علاقة إيجابية بين المناخ والرضا الوظيفي.
٣. لكل منظمة مناخ تنظيمي يختلف عن الأخرى.
٤. هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع.
٥. هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وقدرة المؤسسات على مواكبة المتغيرات.
٦. إن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية.
٧. المناخ التنظيمي الجيد يقلل من ضغوط العمل والمناخ المعقد يزيد من ضغوط العمل.

أما ما يميز هذه الدراسة هي: أنها تتعلق بجامعة البلقاء حيث لم يجرى عليها أي دراسة حول المناخ التنظيمي. وكذلك أن هذه الجامعة الوحيدة في الأردن التي تضم ١٣ كلية منتشرة في كافة أنحاء المملكة وبعيدة عن مركز الجامعة، الأمر الذي يستدعي دراسة المناخ التنظيمي في هذه الكليات. ومنها كلية عجلون فجاءت هذه الدراسة لسد هذا الفراغ.

#### مشكلة الدراسة:

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها مناخاً يميز أية منظمة عن الأخرى وتوسعى المنظمات إلى إيجاد مناخ تنظيمي مناسب: كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوب منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين وتوسعى المنظمات ضمن خططها لمعرفة واقعها من أجل التغيير والتطوير، وتمثل مشكلة الدراسة تحدياً في تعرف تقييم واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عجلون الجامعية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

#### أسئلة الدراسة:

١. ما أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي؟
٢. ما واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية جامعة البلقاء التطبيقية؟
٣. ما المقترحات الإجرائية لتطوير واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية جامعة البلقاء التطبيقية؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دراسة المناخ التنظيمي لما له من دور حيوي في تحقيق أهداف أية منظمة. كما تأتي أهميتها في أنها الدراسة الأولى - بحدود علم الباحث - تجرى على المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء / كلية عجلون، كما أنها تهتم في إثراء الدراسات المرتبطة

عوامل المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي. حيث تكونت عينة الدراسة من ٦٥٠ ضابط بوليس. وتوصلا إلى وجود انطباق إيجابي لدى جميع أفراد العينة نحو المسؤولية تليها المعايير الشخصية وكشفت عن عدم وجود رضا لدى أفراد العينة تجاه الترقيات والرواتب.

وفي دراسة أجراها جاهنشاها (Jahanshah, 1985) على عينة مكونة من ٢٥٦ إدارياً وأكاديمياً في كليات المجتمع والجامعات. اختيرت في ولايات الوسط الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية. هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين أفراد العينة. أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. وظل هذا الارتباط قوياً بمعزل عن تأثير العوامل الديمغرافية، كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومستوى دخل الفرد.

أما دراسة دوهيرست (Dewhirst, 1971) لمعرفة أثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة على الرغبة في الإدارة لدى المهندسين والعلماء، والتي تكون من ٢٥٠ فرداً يعملون في منطقتين لا تهدفان للربح ولكل منظمة مناخ تنظيمي يختلف عن الأخرى. فتوصلت إلى تزايد الرغبة في الإدارة في ظل المناخ الذي يركز على تشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.

كما أجرى ميزنيا (Messina, 1993) دراسة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وصلابة الطاقم التمريضي في وحدة الجراحة، في مستشفيات جنوب كونيكوت. وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وصلابة شخصية طاقم التمريض. وقد أظهرت الدراسة وجود اختلاف هام في أبعاد مقاييس (المناخ التنظيمي، الصلابة) خلصت الدراسة وجود علاقات إيجابية هامة بين إدراكات العينة للمناخ التنظيمي، وإدراكاتهم للصلابة الشخصية؛ مما أعطى دعماً لأهمية المؤسسات ذات المناخ المناسب في وحدات المرضى في المستشفيات.

ولقد أكد هاك (Hack, 1993) بدراسة حول " مناخ الاتصالات التنظيمية والاستفادة من ضغوط الاتصالات من خلال مناخ جامعة بورديو (الهند) " كشفت الدراسة صحة الاتصالات المنظمة للجامعة من خلال استخدام قنوات الاتصال في منظمة (ECCO). وقد شملت الدراسة عدد من أبعاد المناخ التنظيمي وهي (المشاركة في صنع القرارات، الدعم، الانفتاح، الاستماع، إنجاز الأهداف).

**ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة، بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن تلخيص أهم ما ورد فيها:**

١. إن المناخ التنظيمي الجيد يهيئ لظروف عمل جيدة.

الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأغراضها. ولقدرته على تزويدنا بالمعلومات الضرورية. ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج، التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

#### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والاستعانة بدراسة (البدر، ٢٠٠٦) وتكونت الأداة بصورتها النهائية من ٢٤ فقرة، وقد صيغت الفقرات بحيث يجب أفراد العينة عليها وفقاً لسلم ليكرت الحماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة جداً).

#### التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانة تم التأكد من صلاحيتها للتحليل فبلغ عدد الاستبانات الصالحة ٩٠ استبانة فقط وهي مجموع ما تم إدخال بياناته إلى الحاسوب وتحليله. وقد تم تحويل الاستجابات اللفظية إلى استجابات رقمية فقد أعطيت الاستجابات عالية جداً (٥) درجات، وعالية (٤) درجات، ومتوسطة (٣) درجات، ومنخفضة (٢) درجتان، ومنخفضة (١) درجة واحدة، وتم حساب المتوسطات على المفتاح التالي: من (٥-٣.٨) عالية، ومن (٣.٧-٢.٤) متوسطة، ومن (١-٢.٣) منخفضة.

#### النتائج

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:** "ما أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي؟" من خلال مراجعة أدبيات الفكر الإداري التربوي وتحليله، تبين أن أبعاد المناخ السائد في الجامعات هي: ١- اتخاذ القرارات، ٢- العلاقات الاجتماعية، ٣- الانتماء التنظيمي، ٤- البيئة التنظيمية، ٥- الحوافز، ٦- التقدم المهني، ٧- البحث العلمي، ٨- الدعم، ٩- الانفتاح، ١٠- الاستماع، ١١- الأهداف، ١٢- الهياكل والسياسات، ١٣- تصرفات الإدارة، ١٤- طريقة التعامل، ١٥- الإجراءات، ١٦- النمط القيادي. كذلك، من خلال أدبيات الفكر الإداري والدراسات السابقة تبين أن هناك مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي، كل دراسة من الدراسات ركزت على مجموعة من هذه الأبعاد، وذلك حسب طبيعة مجتمع الدراسة، أما هذه الدراسة فقد ركزت على الأبعاد المتضمنة من خلال استبانة الدراسة حيث إن كل فقرة تشكل عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي موضوع الدراسة.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:** "ما واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية؟" للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية ودرجة وصف المناخ

بالمناخ التنظيمي وتعود أهميتها كونها تساعد صانع القرار في تعرف واقع المناخ التنظيمي في كلية عجلون الجامعية، وبالتالي سد الثغرات إن وجدت.

#### محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في كلية عجلون للعام الدراسي ٢٠٠٨ الفصل الدراسي الثاني.

#### مصطلحات الدراسة:

**المناخ التنظيمي:** "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتميزه عن غيره من التنظيمات" (حمادات، ٢٠٠٧، ص ١٦). ويعرفه القريوتي (١٩٩٤) بأنه الخصائص الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها. ويرى الصرايرة وعابش (١٩٩٥) بأن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها. وفي هذه الدراسة يعرفه الباحث بأنه "مجموعة من الخصائص التي يشعر العاملون بها داخل المنظمة، مثل طريقة التعامل وتصرفات الإدارة والأهداف والهياكل والسياسات، والحوافز والعلاقات والاتصالات واتخاذ القرارات والإجراءات التي تميزها عن غيرها".

#### الطريقة والإجراءات

#### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كلية عجلون.

عينة الدراسة: تم أخذ جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٩٥ من العاملين في الكلية، كما يوضح جدول ١.

جدول ١

أعداد العاملين في الأقسام المختلفة			
القسم	عدد العاملين	القسم	عدد العاملين
التخطيط	٥	المكتبة	٦
العلاقات العامة	٤	الديوان	٧
المحاسبة	٥	شؤون الطلبة	٧
القبول والتسجيل	١٢	قسم الخدمات	١٢
الحركة	٦	النشاطات	٦
العيادة	٤	اللوازم	٨
شؤون العاملين	٨	المختبرات	٥
المجموع	٤٤		٥١
			٩٥

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عجلون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؛ ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج

التنظيمي ويظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت من ٣,٨٩ - ١,٩٣. هذا يدل على أن هناك تفاوت في درجة الموافقة على واقع توفر عناصر المناخ التنظيمي ما بين عالية ومنخفضة جداً.

من خلال قراءة المتوسطات الحسابية في جدول ٢ يتبين أن أفراد عينة الدراسة يقيمون المناخ التنظيمي في كلية عجلون بدرجة متوسطة. بمعنى توفر عناصر المناخ إيجابياً وبشكل متوسط. حيث بلغت درجة الموافقة الكلية لتقييم واقع المناخ التنظيمي متوسطة. وبمتوسط حسابي وقدره ٣,٢٥. بمعنى أن هناك رضا عن المناخ التنظيمي في كلية عجلون من قبل أفراد العينة بدرجة متوسطة. وهذا يعني أن توفر عناصر المناخ بحاجة إلى إعادة نظر في مجملها؛ وذلك من أجل أن ترتقي درجة تقييم المناخ التنظيمي إلى درجة عالية. ولما لذلك من أهمية في تحقيق الأهداف وإحراز الأعمال.

وقد حصلت ثمانية عناصر على درجة عالية في الموافقة على واقع المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات ٤, ٥, ٩, ١٢, ١٥, ١٨, ٢٠, ٢٢ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٨٩ - ٣,٥٢) وهذا يعني أن هناك تفاوت داخل الدرجة العالية ولكن بالجمل أن درجة الموافقة على توافر عناصر المناخ التنظيمي كانت عالية بمعنى أنها متوفرة هذه العناصر في المناخ التنظيمي لكلية عجلون بدرجة عالية وتبين هذه العناصر من خلال استعراض الفقرات على النحو التالي:

جاءت الفقرة الخامسة بالمرتبة الأولى وهي "يتعامل العميد مع رؤساء الأقسام بمودة وثقة" وحصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي من بين فقرات الدراسة والتي أوضحت أن العلاقات بين العميد ورؤساء الأقسام في وضع ممتاز. ويعتبر هذا التعامل ما بين العميد ورؤساء الأقسام من أبرز نقاط القوة التي تميز المناخ التنظيمي السائد في كلية عجلون.

كما جاءت الفقرة ٢٢ وهي "هناك تقييد بخطوط التسلسل الوظيفي ولا يوجد خطي المراجع في عملي" جاءت هذه الفقرة بدرجة عالية. وهذا يدل على أن هناك تقييد بخطوط التسلسل الوظيفي في كلية عجلون الجامعية. حيث يتوفر هذا العنصر بدرجة عالية حسب رأي عينة الدراسة بمعنى أن المناخ التنظيمي مستقر بهذا الجانب أما الفقرة ٢٠ وهي "أشعر بالاعتزاز لانتمائي للعمل بهذه الكلية" جاءت بدرجة عالية. وهذا يدل على أن العاملين بهذه الكلية يشعرون بالانتماء للعمل فيها وخاصة أن معظمهم من نفس المنطقة الجغرافية للكلية مما يدل على اعتزازهم بالعمل في منطقتهم ووليتهم. وهذا بالتأكيد يؤمن للكلية تحقيق الأعمال والإحراز من خلال هذا الاعتزاز والانتماء.

التنظيمي السائد في كلية عجلون لإجابات عينة الدراسة. وكانت النتائج كما هي في جدول ٢.

جدول ٢

المتوسطات الحسابية والدرجة لفقرات الاستبانة حسب آراء عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الدرجة
١.	الأهداف والمهام في الكلية واضحة	٣,٢٣	متوسط
٢.	الهيكل والسياسات التنظيمية في الكلية واضحة	٣,٣٤	متوسط
٣.	انسجام الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للكلية	٣,٠٠	متوسط
٤.	يقوم العميد بتشجيع العمل الجيد	٣,٨٠	عالية
٥.	يتعامل العميد مع رؤساء الأقسام بمودة وثقة	٣,٨٩	عالية
٦.	يخلو العمل من الإجراءات الروتينية المعقدة	٢,٦٧	منخفضة
٧.	يوجد نظام فعال لتقديم الحوافز للجادين	١,٩٣	منخفضة جداً
٨.	لا يحاول العميد أن يفرض آراؤه على رؤساء الأقسام.	٣,٠٦	متوسطة
٩.	لا أحتاج إلى وقت طويل لكي يألفني العاملون في المكان	٣,٨٢	عالية
١٠.	يهتم العميد بمشاعر العاملين	٣,٤١	متوسطة
١١.	لا يوجد ازدواجية وتداخل في اختصاصات الأقسام	٣,١٣	متوسطة
١٢.	يعطي العميد الفرصة لمؤوسيه لعرض وجهات نظرهم	٣,٥٢	عالية
١٣.	جهات الإشراف على العاملين في حدود المطلوب	٣,٢٨	متوسطة
١٤.	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات	٢,٥٢	منخفضة
١٥.	يدرك العاملون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم	٣,٦٩	عالية
١٦.	يحرص العميد على حضور المناسبات الخاصة لزملائه في العمل	٢,٧٣	منخفضة
١٧.	يمكن للعاملين طرح وجهات نظرهم	٣,١٩	متوسطة
١٨.	تتميز أجواء العمل بروح الأخوة والاحترام	٣,٧٣	عالية
١٩.	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق	٣,٣٦	متوسطة
٢٠.	أشعر بالاعتزاز لانتمائي للعمل بهذه الكلية	٣,٨٢	عالية
٢١.	يسعى العميد إلى إقامة لقاءات عامة ومفتوحة بشكل دوري مع العاملين في الكلية	٢,٦٥	منخفضة
٢٢.	هناك تقييد بخطوط التسلسل الوظيفي ولا أتجاوز المراجع في عملي	٣,٨٤	عالية
٢٣.	توجه المساءلة والمحاسبة للمقصرين	٣,١٣	متوسطة
٢٤.	لا أفكر جدياً في التقاعد المبكر	٣,٤٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٥	متوسطة

يتضح من جدول ٢ أن الفقرات ٤, ٥, ٩, ١٢, ١٥, ١٨, ٢٠, و ٢٢ حصلت على درجة عالية بحسب آراء عينة التقييم للمناخ التنظيمي كما حصلت الفقرات ١, ٢, ٣, ٨, ١٠, ١١, ١٣, ١٧, ١٩, ٢٣, و ٢٤ على درجة متوسطة بحسب رأي عينة التقييم للمناخ التنظيمي لكلية عجلون هذا وقد حصلت الفقرات ٦, ١٤, ١٦, و ٢١ على درجة منخفضة أما الفقرة ٧ التي حصلت على أدنى متوسط حسابي وقدره (١,٩٣) ودرجة منخفضة جداً للموافقة على المناخ

إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي. وبدرجة متوسطة في كلية عجلون الجامعية ومرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: ٢٤، ١٠، ١٩، ٢، ١٣، ١، ١٧، ١١، ٢٣، ٨، و ٣. حيث جاءت الفقرة ٢٤ بأعلى متوسط حسابي ضمن درجة الوسط. والتي تنص على " لا أفكر جدياً في التقاعد المبكر) وهذا يدل على أن حالة الاستقرار في هذا الجانب في كلية عجلون جاء بدرجة الوسط: يعزى ذلك أن هنا استقرار كون العاملين في جامعة حكومية ومعظمهم من أهل المنطقة ولكن السؤال لماذا لم يكن هذا الاستقرار بدرجة عالية جداً يعزى الباحث ذلك إلى أن الكلية تابعة إلى جامعة يمكن أن تنفصل الكلية عن الجامعة بالتالي قد يكون هناك ثقل في القوانين والأنظمة، وهناك قانون الضمان الاجتماعي الجديد كل ذلك من شأنه أن يخلخل الاستقرار الوظيفي.

كما جاءت الفقرة ١٠ وتحمل عنصر " يهتم العميد بمشاعر العاملين ) بالمرتبة الثانية ضمن هذه الدرجة: وهذا يدل على أن اهتمام العميد بمشاعر العاملين جاء بالمرتبة الوسط، ويعزى الباحث ذلك أن هناك مشاغل للعميد لتوسع الكلية وكثرة المتطلبات وبالتالي ليس لديه الوقت الكافي من الاهتمام الشخصي مما يجعل هذا العنصر بدرجة عالية .

أما الفقرة ١٩ جاءت ضمن هذا المدى وهي تضم عنصر "تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق" حصلت على درجة متوسطة من حيث توافرها، ولا شك أن تشجيع العميد للعمل بروح الفريق يساعد على إنجاز الأعمال، ولكن لا يتعامل العميد مع كل واحد، وبالتالي هناك مساعدين ورؤساء أقسام ومن المفروض أن يوجههم العميد لذلك حتى يحصل المناخ التنظيمي على درجة عالية في هذا العنصر وحصلت الفقرة ٢ وهي: "الهيكل والسياسات التنظيمية واضحة" على متوسط من درجة التوفر وهذا يدل على وضوح الهياكل والسياسات مازال في منطقة الوسط، ويعزى الباحث ذلك إلى أن الكلية بعيدة عن مركز إدارة الجامعة، وبالتالي هذا البعد قد يشكل حاجزاً لضعف وضوح الهياكل والسياسات في الكلية؛ وهذا يترتب عليه مزيد من التوضيح من قبل الجامعة والكلية لحصول هذا العنصر على درجة عالية جداً من الوضوح.

أما الفقرة ١٣ وهي "جهات الإشراف على العاملين في حدود المطلوب" جاءت بدرجة متوسطة من حيث توفرها وهذا يدل على أن جهات الإشراف مقبولة ضمن الوسط وهذا يدل على أنها في حدود المعقول. جاءت العبارة رقم ١ وهي "الأهداف والمهام واضحة" بدرجة متوسطة حيث يعزى الباحث أن توفر هذا العنصر مقبول ومعقول أن يكون بدرجة الوسط هناك تفاوت في فهم العاملين ومستويات خبراتهم ولكن من الأفضل أن يحصل على درجة عالية حيث أن وضوح الأهداف مهم جداً في إنجاز العمل ويعزى الباحث إلى بُعد الجامعة عن مقر الإدارة

والفقرة ٩ وهي "لا أحتاج إلى وقت طويل لكي يألفني العاملون في المكان" جاء هذا العنصر من عناصر المناخ التنظيمي بدرجة عالية: مما يدل على الانسجام الحاصل بين العاملين. ولا شك أن هذا الانسجام يولد رغبة في العمل والإنجاز، ويعزى الباحث إلى أن تقارب العاملين من حيث المستوى الاجتماعي والاقتصادي والجغرافي يجعل إمكانية التألف أكثر بين العاملين.

كما أن الفقرة ٤ "يقوم العميد بتشجيع العمل الجيد" حصلت على درجة عالية، وهذا يدل على أن العميد فعلاً يقدر العمل الجيد: وهذا يعزى إلى أن العميد يدرك أن التشجيع للعمل الجيد داخل الكلية يعزز تحقيق الأهداف ويشجع الإنجاز والعمل الجاد.

أما عنصر أجواء العمل بروح الأخوة والاحترام جاء أيضاً بدرجة عالية من خلال الفقرة ١٨ وهذا يدل على أن جو العمل السائد في كلية عجلون الجامعية غايبة بالأخوة والاحترام وهذه ميزة للمناخ التنظيمي في كلية عجلون. ويعزى الباحث أن الجو العلمي والأكاديمي يعزز ذلك حيث يتعامل الجميع ضمن هذا الجو من الاحترام والانسجام والمودة داخل الكلية.

أما العاملون داخل الكلية فهم يدركون حجم المسؤولية الملقى على عاتقهم وجاء ذلك من خلال الفقرة ١٥، والتي حصلت على درجة عالية من الموافقة على واقع المناخ التنظيمي وهذا يدل على إدراك المسؤولية يقود إلى الإنجاز والإتقان للعمل.

وأخيراً في هذا المدى جاءت الفقرة رقم ١٢ وهي "يعطي العميد الفرصة لرؤوسيه لعرض وجهات نظرهم" بدرجة عالية ولكنها أقرب للوسط حيث حصلت على أقل متوسط ضمن هذه الدرجات العالية، وهذا يعني أن العميد يعطي الفرصة فعلاً، ولكن يمكن أن يكون الوقت غير كافي لسماع كل شي يفكر فيه الرؤوسين. وورود هذه الفقرة بدرجة عالية يعزى إلى العميد يدرك أهمية إعطاء الفرصة للمساهمة في الإنجاز ونضوج الأفكار، حيث أن معظم العاملين مؤهلين. ويمكن القول أن واقع المناخ التنظيمي بكلية عجلون الجامعية يتميز بدرجة عالية، من حيث تعامل العميد مع الرؤوسين وتشجيع العميد للعمل الجيد وروح الأخوة والاحترام، التي تسود المناخ، وإدراك حجم المسؤولية ويعطي العميد الفرصة للمرؤوسين لعرض وجهات نظرهم وهذه عناصر تميز هذا المناخ التنظيمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة دوهيرست (Dewhirst, 1971) التي توصلت إلى تزايد الرغبة في الإدارة في ظل المناخ، الذي يركز على تشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.

بعد أن حصل ثمانية عناصر من عناصر المناخ التنظيمي في كلية عجلون الجامعية على درجة عالية، من حيث توفر هذه العناصر تبين كذلك أن هناك توجهاً إيجابياً، نحو توفر



العبارة بالمرتبة الأولى ضمن درجة منخفضة. ويعزى الباحث ذلك إلى أن العميد تختلف في الجنس مع معظم العاملين من الذكور والعميد أنثى. وبالتالي ضمن العادات الاجتماعية لا تسمح الظروف للعميدة حضور معظم المناسبات الخاصة وذلك جاءت هذه العبارة بدرجة منخفضة من حيث توفرها .

٢. جاءت العبارة ٦ "خلو العمل من الإجراءات الروتينية المعقدة" وقد يكون هذا العنصر من عناصر الضعف في المناخ التنظيمي. حيث هناك رتابة وروتينية في العمل. ويعزى ذلك إلى تطبيق كثير من الأنظمة والقوانين والتعليمات في العمل. والتي لا تسمح إلى مساحة من الإبداع والتجديد .

٣. جاءت العبارة ٢١ "يسعى العميد إلى إقامة لقاءات عامة ومفتوحة بشكل دوري مع العاملين في الكلية" ويبدو أن هذا العنصر كذلك من عناصر ضعف المناخ التنظيمي. ويعزى الباحث أن العميد يكتفي بالتواصل عن طريق رؤساء الأقسام مع العاملين. وبالتالي يقلل من هذه اللقاءات كما أن نظام الساعات المعتمد وطبيعة الدوام وكثرة الأعمال المطلوبة من العميد لا يسمح له بوجود وقت مناسب لمثل هذه اللقاءات.

٤. جاءت العبارة ١٤ وهي "يشارك العاملون في اتخاذ القرارات" بمعنى أن ضعف المشاركة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وهو من عناصر ضعف المناخ التنظيمي. ويعزى الباحث ذلك إلى أن العميد يعتمد إلى نقل توجيهات وقرارات رئاسة الجامعة إلى العاملين في الأقسام والإدارات على شكل قوانين وأنظمة وتعليمات غير قابلة للنقاش. وإبداء الرأي وبالتالي جاءت هذه العبارة منخفضة بالضرورة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القريوتي.

٥. وأخيراً كشفت الدراسة عن الفقرة رقم ٧ وهي "يوجد نظام فعال لتقديم الحوافز للجادين" جاءت بدرجة منخفضة جداً لتسجل أدنى متوسط حسابي. وبالتالي كانت أضعف عنصر من عناصر المناخ التنظيمي. فعلى ما يبدو أن المناخ التنظيمي يخلو من تقديم الحوافر للجادين. ويعزى الباحث ذلك إلى لكل عامل مهام يقوم بها وكذلك تعتبر الجامعة أن قيامه بواجبه لا يعني تقديم حوافر له وخاصة عينة الدراسة كانت من الإداريين وليس من المدرسين. وبالتالي أعمالهم محدودة ضمن وصف وظيفي مساحة الاجتهاد والإبداع قليلة جداً. وأخيراً لا بد من القول إن مستوى الرضا عن توفر عناصر المناخ التنظيمي

وبالتالي هذا البعد قد يشكل أحياناً بعض الضبابية في وضوح الأهداف.

كما جاءت الفقرة ١٧ وهي "يمكن للعاملين طرح وجهات نظرهم" جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة ولكن حصلت فقرة مشابهة وهي ١٢ "يعطي العميد الفرصة لمؤوسيه لعرض وجهات نظرهم" على درجة عالية من حيث توفرها ولكن عندما أصبح الأمر يتعلق بكافة العاملين أصبح الأمر بدرجة متوسطة وهذا يدل على المساعدين ورؤساء الأقسام لا يسمعون كامل وجهات النظر من العاملين مما جعلها في مرتبة الوسط .

كما أن الفقرة ١١ وهي "لا يوجد ازدواجية وتداخل في اختصاصات الأقسام" جاءت بدرجة متوسطة وهذا يدل على أنه لا يوجد تداخل بدرجة الوسط بمعنى أن هناك تداخل ونريد أن يحصل إلى درجة عالية من عدم التداخل وذلك بتوضيح الاختصاصات للأقسام لتلافي هذا التداخل.

أما الفقرة ٢٣ وهي "توجه المساءلة والمحاسبة للمقصرين" جاء هذا العنصر بدرجة الوسط من حيث توفره وهذا يدل أن المساءلة والمحاسبة لم تصل إلى درجة عالية وما زالت في درجة الوسط ويعزى الباحث ذلك إلى التركيز على الجانب الإنساني والاهتمام بالعاملين أكثر من العمل ولا يوجد تركيز على المحاسبة والمساءلة مراعاة لمشاعر العاملين .

وجاءت الفقرة ٨ وهي "لا يحاول العميد أن يفرض آراؤه على رؤساء الأقسام" وهذا يدل على أن العميد لا يفرض آراؤه على رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة ويعزى الباحث أنها جاءت بالوسط حيث أن هناك كثير من القوانين والأنظمة والتعليمات ليست بحاجة إلى استشارة وآراء وإنما تطبق كما هي وقد يفهم العاملون أنها تفرض.

وأخيراً جاءت الفقرة ٣ وهي "انسجام الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للكلية" وهذا الانسجام جاء بدرجة الوسط ويعزى الباحث ذلك إلى أن درجة الوسط في وضوح الأهداف لدى العاملين. كما أن درجة الوسط في وضوح الهياكل والسياسات كل ذلك أدى إلى أن الانسجام كذلك بين الأهداف والهياكل جاءت بحالة الوسط مع مزيداً من الوضوح في الأهداف ومزيداً من الوضوح في الهياكل يؤدي إلى درجة عالية من الانسجام.

كما أن واقع المناخ التنظيمي في كلية عجلون كشف عن ضعف توفر أربعة من العناصر حيث جاءت بدرجة ضعيفة من حيث توفرها وهذه العناصر تمثلت في العبارات التالية. والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات توفرها ١٦، ٦، ١٤، و ٢١.

١. جاءت العبارة ١٦ "يجرّص العميد على حضور المناسبات الخاصة لزملائه في العمل" جاءت هذه

٢. لم تسجل النتائج أن عناصر المناخ التنظيمي وصلت إلى فاعلية عالية جداً ولذلك يوصي الباحث بتفعيل هذه العناصر من قبل إدارة الجامعة.

٣. إجراء دراسات حول أسباب تدني فاعلية بعض عناصر المناخ التنظيمي وخاصة التي حصلت على درجة منخفضة ومنخفضة جداً.

## المراجع

### المراجع العربية:

البدري، إبراهيم بن حمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلافته بضغوط العمل على ضباط مديرية الدفاع المدني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

الرفاعي، جاسر محمد (٢٠٠٥). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية. الأردن.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصرارية، محمد عايش محمد (١٩٩٥). الاتصال التنظيمي إطار نظري. مجلة أبحاث اليرموك - جامعة اليرموك. المجلد ١١، العدد (٢)، ١٢٥.

الصيدلاني، خالد بن صالح (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وعلافته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

العيس، غزير سعد (١٩٩٦). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

اللوذي، موسى (١٩٩٤). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن. مجلة دراسات - الجامعة الأردنية. المجلد ١، العدد ٦، ٢٨٧.

المعشر، زياد يوسف (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد. مجلة جامعة دمشق. المجلد ١٧، العدد (١)، ٢٩٩-٣٣٧.

النوري، باسمه رفيق (١٩٩٤). المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي دراسة تطبيقية على

في كلية عمالون بشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن مزيد من الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي يجعل درجة تقييم المناخ ترتفع إلى الدرجة العالية، من حيث توفر عناصر المناخ وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة القريوتي (١٩٩٤). وجاءت هذه الدراسة متفقة أيضاً مع دراسة المعشر (٢٠٠١) والتي كان من نتائجها أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في مجمله متوسط. وانفتحت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة العثامنة (١٩٩٦) والتي كان من نتائجها أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام هو في الوسط. واختلفت مع دراسة عابدين (٢٠٠١) حيث كان من نتائجها تدني تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:** ما المقترحات الإجرائية لتطوير واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية عمالون الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بناء على نتائج الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات لتحسين وتطوير المناخ التنظيمي بكلية عمالون الجامعية وهي:

- عقد لقاءات مباشرة بين الإدارة والعاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- تعزيز الحوافز المادية والمعنوية بما في ذلك من مكافآت مادية وتنشجعية وحقيق الموازنة المالية المطلوبة لبدأ الثواب والعقاب.
- عمل صندوق للمقترحات والأفكار الإبداعية والسعي نحو تطبيقها.
- العمل على الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين في الكلية وتشكيل لجنة مختصة بذلك وتفعيلها.
- تحسين البيئة الداخلية للعمل.
- إعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم من خلالها الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية.

وعلى إدارة الكلية الأخذ بهذه المقترحات التي من شأنها رفع وتطوير وتحسين المناخ التنظيمي وعندما يكون المناخ إيجابي، حتماً سيساعد على إنجاز العمل.

### التوصيات:

١. أظهرت النتائج أن هناك تدني في فاعلية بعض عناصر المناخ التنظيمي لذلك يوصي الباحث بإجراء دراسات حول تدني فاعلية هذه العناصر مثل نظام الحوافز واتخاذ القرارات.

## المراجع الأجنبية:

- Campbell, J. P. et al. (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. N.Y: McGraw-hill Book Co.
- Dewhirst, D. (1971). Impact of organizational climate on the desire of manage among engineers and scientists. *Personal Journal*, 50, 196-203.
- Forehard, G., & Glimmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organization Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 362.
- Gapp, R. & Fisher, R. (2006). Determinants of innovative behavior with an application on arab academy for science, technology, and maritime. *Transportation Quality Assurance in Education*, 14, 156-166.
- Hack, Judith Lynn (1993). The organizational communication climate and utilization of lines of communication within Purdue university calumet (Indiana). *Dissertation Abstract International*. 54(5).
- Jahanshah, B. (1985). The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administrations in selected community colleges and university. *Dissertation Abstract International*, 46, p. 2939-A.
- Lapierre, J. (2003). Creativity and work environment in high tech context. *Creativity Innovation Management*, 12(1), 11-23.
- Likert, R (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-hill Book.
- Mcmurray, A., K. (1994). *The relationship between organizational culture and organizational climate with reference to university setting*. (ERIC document reproduction service no ED374486).
- Messina, R. (1993). The relationship between organizational climate and personality hardiness of staff nurses on medical surgical units in southern Connecticut hospitals. *dissertation abstract international*. 54 (5).
- Putti, M. J. & Singh J. (1988). The organization climate factors and dimation of job satis in a law enforcement agency. *International Review Administration Sciences*, 54, 411-425.
- Scott. W. S. (2003). Organization: a determinants of innovative behavior. a path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز السعودية.
- جحلان، نور السالم (١٩٩٧). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين - دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز السعودية.
- عابدين، محمد وأبو سمرة، محمود (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح*. المجلد ١١، العدد (١)، ٢٧٧-٣٠٩.
- عثامنة، نوال عبدالله محمد (١٩٩٦). تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- عبدالله، الهادي عبدالصمد (١٩٨٩). تحديث المناخ التنظيمي. الأردن: جامعة اليرموك.
- العطوي، سعيد (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- قاسم، محمد (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- القيروتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قريبوتي، محمد (١٩٩٤). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*. المجلد ٩، العدد ٥، ٧٣.
- مرشد، سمير أسعد ورسلان، نبيل إسماعيل (١٩٨٩). مفهوم الكفاية الحكومية بالملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*. المجلد ٢، العدد ١، ٢٨١-٣١٤.
- ملحم، محمد (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الحديثة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.