

المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين

نادر أحمد أبو شيخة

أستاذ مشارك ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الهاشمية - الزرقاء - الأردن

(قدم للنشر في ١١/٤/١٤٢٥هـ وقبل للنشر في ٣/١٤/٢٦هـ)

المستخلص: تناولت هذه الدراسة الميدانية تقييم الموظفين في القطاعين العام والخاص الأردنيين للمناخ التنظيمي السائد وفق ثمانية أبعاد هي: البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والالتقاء، والظروف المادية للعمل، والتي تشكل بدورها المناخ التنظيمي العام. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في القطاعين العام والخاص الأردنيين.

استخدم الاستبيان في الحصول على بيانات الدراسة، التي اشتملت على معلومات شخصية ديموغرافية وعلى تقييم الموظفين في القطاعين المذكورين لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة. واستخدم في تحليل البيانات إحصائياً برنامج (SPSS) الذي تم من خلاله استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأبعاد المناخ التنظيمي، وتوزيع أفراد العينة حسب الخصائص المختلفة. بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي أجري لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة باختلاف خصائصهم وفقاً للقطاع الذي يعملون فيه، والجنس، والحالة الأسرية، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة.

بينت الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، مما يفرض على الإدارة الاهتمام بهذه القضية توخيًا لمناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء أفضل. وقد طرحت الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها في هذا المجال.

الإطار المنهجي للدراسة

أهمية الدراسة

المنظمات هي أنظمة اجتماعية مفتوحة، وهي كيانات هادفة لها بيئة داخلية، وتعمل ضمن إطار بيئي يتسم بالتعقيد والحركية والتفاعل بين مختلف مكوناته وجوانبه. وفي إطار هذه البيئة يعمل الفرد في المنظمة. وقد يعمل في مناخ تنظيمي قد لا يكون مناسباً لأسلوب حياته، مما قد يضطره إلى عدم العناية بعمله على الوجه المطلوب، أو السعي للانتقال للعمل في منظمات أخرى. وبالتالي فإن تحقيق الرضا في العمل يفرض الاهتمام بعدد من القضايا منها توفير مناخ تنظيمي مناسب.

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف أنواعها في التأثير في سلوك العاملين. ويمكن تلمس أهمية هذه الدراسة من خلال:

(أ) أهميتها لإدارة المنظمة، إذ أن اهتمام المنظمات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل، وبالتالي تحسين الأداء.

(ب) إسهامها العلمي المتمثل في النتائج التي سيتم التوصل إليها، إذ يمكن النظر إلى ما ستقدمه الدراسة من نتائج، وما تقترحه من أساليب تطوير في المنظمات بأنها إضافة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

(ج) عرضها لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على المناخ التنظيمي.

(د) تعاملها مع ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على اهتمام الباحثين، والتي لم يقفل باب النقاش فيها بعد لما لها من تأثير في تحقيق أهداف المنظمة واستقرارها.

مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وفقاً للأبعاد المحددة له والمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص. وقد اتضح للباحث من مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال أن الدراسات المقارنة في هذا المجال ظلت محدودة، الأمر الذي دفع الباحث إلى الوقوف على مدى التباين أو التشابه في علاقة المناخ التنظيمي بالمتغيرات الشخصية والوظيفية في هذين القطاعين. كما اتضح له كذلك، من متابعة الدراسات التي عنت بالمناخ التنظيمي، إنها اعتمدت على نوعين من المقاييس: أحدهما كمي والآخر موضوعي، إذ تبنت الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً، كحجم المنظمة، وعدد المستويات الإدارية، وحجم

القوى العاملة، وعدد الوحدات التنظيمية، وغيرها من الخصائص البنائية للمنظمة. والآخر موضوعي، إذ تبنت الاستبانة التي تصف الجوانب المختلفة المتعلقة بحياة العاملين في المنظمة، وهذا ما اتبعناه في هذا البحث.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

(أ) تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص الأردنيين، وذلك بجمع البيانات والمعلومات الميدانية من خلال استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

(ب) التوصل إلى نتائج من شأنها أن تلقي الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي في القطاعين العام والخاص.

(ج) تقديم توصيات تساعد في تحسين المناخ التنظيمي لأجهزة القطاعين، وبالتالي تطوير فعالية هذه الأجهزة وزيادة كفاءتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

١- ما تقييم العاملين في وحدات القطاعين العام والخاص الأردنيين للمناخ التنظيمي السائد بشكل عام، ولكل بعد من أبعاده بشكل خاص؟

٢- هل يختلف تقييم العاملين في وحدات القطاعين العام والخاص الأردنيين باختلاف القطاع، والجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة؟

فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة على عدة فرضيات هي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين كفاءة البناء التنظيمي في المنظمة، والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين وضوح مفهوم الوصف الوظيفي في المنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين نظام المكافأة في المنظمة والمتغيرات الشخصية للعاملين (القطاع، والجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين العمل الجماعي في المنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين نظام الإشراف في المنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين الاختلاف في وجهات النظر في المنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين الانتماء للمنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

الفرضية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين الظروف المادية للعمل في المنظمة والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

بناء على الفرضيات السابقة قام الباحث بتصميم مجموعة من الفقرات ضمنها استبانة الدراسة لتسهم في اختبار الفرضيات المذكورة. والجدول رقم (١) يعكس توزيع الفقرات على الفرضيات:

جدول (١) توزيع فقرات الاستبانة على فرضيات الدراسة.

عدد الفقرات	الفقرات	المحور	الفرضيات
٤	٤ ، ٣ ، ٢ ، ١	البناء التنظيمي	الأولى
١	٥	الوصف الوظيفي	الثانية
٣	٨ ، ٧ ، ٦	نظام المكافأة	الثالثة
٤	١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩	العمل الجماعي	الرابعة
٦	١٨ ، ١٧ ، ١٦ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٣	نظام الإشراف	الخامسة
٣	٢١ ، ٢٠ ، ١٩	الاختلاف في وجهات النظر	السادسة
٣	٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢	الانتماء	السابعة
٢	٢٦ ، ٢٥	الظروف المادية للعمل	الثامنة

محددات الدراسة

يتمثل المحدد الرئيسي للدراسة في أن البيانات التي تم تجميعها عن المتغيرات المختلفة للمناخ التنظيمي إنما تعبر أساساً عن إدراك المستقضي منهم لخصائص هذا المناخ. وبطبيعة الحال فقد يكون هذا الإدراك ممثلاً لطبيعة هذه الخصائص، وقد يكون بعيداً عنها بعض الشيء. وبالرغم من ذلك فإن الاعتماد على إدراك المستقضي منهم يعتبر مناسباً ويمكن استخدامه في كثير من المواقف البحثية للاستدلال على حقيقة الأوضاع السائدة. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات التي حاولت التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمات الأعمال قد اعتمدت في ذلك على جمع البيانات عن متغيرات وأبعاد هذا المناخ، كما تم إدراكها من قبل المستقضي منهم.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذكور والإناث في القطاعين العام والخاص في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٧٨) شخصاً، كان منهم (٥٢) شخصاً يعملون في الوزارات، و(٤٤) شخصاً يعملون في الدوائر المركزية، و(٩٤) شخصاً يعملون في المؤسسات العامة، و(٦٤) شخصاً يعملون في المصارف والمؤسسات المالية، و(٧٠) شخصاً يعملون في شركات التأمين وشركات الخدمات، و(٥٤) شخصاً يعملون في قطاع الصناعة.

استرد من الاستثمارات الموزعة (٣٣٢) استثماراً. ولدى فحصها تبين أن (٣٢) استثماراً منها غير صالحة للتحليل الإحصائي لنقص بياناتها فتم استبعادها. وبالتالي كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استثماراً. والجدول رقم (٢) يبين خصائص أفراد عينة البحث.

جدول (٢) خصائص أفراد عينة البحث.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
القطاع:		
عام	١٧٦	٥٨,٧%
خاص	١٢٤	٤١,٣%
المستوى التعليمي:		
ثانوية	٥٦	١٨,٧%
دبلوم كليات مجتمع	٨٤	٢٨%
الدرجة الجامعية الأولى	١٢٣	٤١%
دراسات عليا	٣٧	١٢%
الحالة الأسرية:		
متزوج / متزوجة	١٦٧	٥٦%
أعزب / عزباء	٧٣	٢٤,٣%
أخرى	٥٩	١٩,٧%
الجنس:		
ذكر	٢٢١	٧٣,٧%
أنثى	٧٩	٢٦,٣%
مدة الخدمة:		
أقل من (٥) سنوات	٤٩	١٦,٣%
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	١١٦	٣٨,٧%
من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	١١١	٣٧%
١٥ سنة فأكثر	٢٤	٨%

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في عرض ومناقشة النتائج على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة تم إعدادها بشكل أولي من قبل الباحث، ثم قام بعرضها، لاختبار مدى صدقها الظاهري، على عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وطلب إلى هؤلاء الأعضاء الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي

تم استبعاد بعض الفقرات التي أجمع غالبية المحكمين على ضرورة إلغائها، كما تم تعديل فقرات أخرى اقترح بعض المحكمين تعديلها، وتم استخراج معامل الثبات "كرونباخ ألفا، Cronbach Alpha" فكانت قيمته (٠,٠٧٨) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

تكونت الاستبانة من قسمين: جاء القسم الأول متضمناً بيانات شخصية عن أفراد العينة. وتكون القسم الثاني من (٢٦) فقرة خضعت لمقياس "ليكرت Likert" ذي النقاط الخمس، وتتراوح الإجابة عن كل فقرة من هذه الفقرات بين "أوافق بشدة" التي تأخذ القيمة (٥) و"غير موافق أبداً" التي تأخذ القيمة (١). وقد توزعت فقرات الاستبانة على أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والانتماء، والظروف المادية للعمل. وقد تم توزيع الإجابة على كل فقرة حسب رأي المستجيب وفق مقياس خماسي.

المعالجة الإحصائية

لجأ الباحث لأحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، وهي رزمة Statistical Package For Social Science (SPSS) لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبانة. وفي ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال الرزمة الإحصائية وأدواتها توليا عملية تحليل البيانات والمعلومات وقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذا التحليل:

(أ) أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة موضوع الدراسة، وذلك اعتماداً على التكرارات، والنسب المئوية.

(ب) اختبار "Duncan" لتحديد معنوية الفروق بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات المتغيرات الشخصية.

(ج) تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

متغيرات الدراسة

(أ) المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- القطاع، وله مستويان: عام وخاص.
- الجنس، وله مستويان: ذكر، وأنثى.

- المستوى التعليمي، وله أربعة مستويات: ثانوية، دبلوم كليات مجتمع، الدرجة الجامعية الأولى، دراسات عليا.
- الحالة الأسرية، ولها ثلاثة مستويات:
- متزوج/متزوجة.
- أعزب/عزبة.
- أخرى.
- مدة الخدمة، ولها ثلاثة مستويات:
- أقل من (٥) سنوات.
- من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.
- (١٠) سنوات فأكثر.

ب) المتغير التابع، ويتمثل في تقييم العاملين للمناخ التنظيمي في القطاعين العام والخاص ككل، ومجالاته الثمانية من خلال استجابة العاملين على فقرات أداة الدراسة وفق السلم الخماسي.

تعريف المصطلحات

المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.

وإذا كان هناك اختلاف بين الباحث في مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده، كما سبقت الإشارة، فإن دراستنا ستقتصر على الأبعاد الأساسية التالية: البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والانتماء، والظروف المادية للعمل.

القطاع العام: ينصرف إلى جميع الوحدات التنظيمية التي تظهر في الموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى الوحدات التنظيمية ذات الموازنات المستقلة. وبالتالي فهو يمثل الوزارات وعددها (٢٦) وزارة، والمؤسسات العامة المستقلة وعددها (٤٧) مؤسسة، والدوائر الحكومية وعددها (٢٢) دائرة، وبذلك يكون عدد وحدات القطاع العام (٩٥) وحدة تنظيمية.

القطاع الخاص: وينصرف إلى الوحدات التنظيمية التي يمتلك رؤسائها الأفراد والجماعات الخاصة، وتديرها هيئة لإدارة غالبية أعضائها من القطاع الخاص، وهي موزعة على أربعة قطاعات هي:

- قطاع المصارف والمؤسسات المالية، وتتكون وحدات هذا القطاع من (٣٢) شركة.
 - قطاع التأمين، وتتكون وحدات هذا القطاع من (١٤) شركة.
 - قطاع الخدمات، وتتكون وحدات هذا القطاع من (٢١) شركة.
 - قطاع الصناعة، وتتكون وحدات هذا القطاع من (٢٧) شركة.
- وبالتالي فإن مجموع شركات القطاع الخاص التي غطتها هذه الدراسة هو (٩٤) شركة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم المناخ التنظيمي

"المناخ" مصطلح غامض المعنى بعض الشيء، سواء عنيانا به الناحية الجوية أو قصدنا به البيئة الداخلية للمنظمة.

وحيث نأتي إلى مفهوم المناخ التنظيمي يجدر بنا القول أنه من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم، ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

على أنه يجب أن لا يغيب عن الذهن أن كتاب الإدارة قد استخدموا، بادئ ذي بدء، مصطلح "المناخ المؤسسي" ثم ما لبثوا أن استقروا على استخدام مصطلح "المناخ التنظيمي"، ومع ذلك مازال هذا المصطلح من المصطلحات الإدارية التي يصعب تعريفها^(١).

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموع الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين، ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد^(٢). وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل أعضاء التنظيم، مما يؤثر في سلوكهم. ويعرف كذلك بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء التنظيم، استناداً إلى أسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة، وظروف العمل، ونمط الإشراف^(٣). كما يعرف بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة ذات خصائص وصفات يدرکها العاملون^(٤). ويعرف كذلك بأنه اتجاهات العاملين وقيمهم ومعاييرهم في المنظمة^(٥).

ويعرفه الصباغ وآخرون، (١٩٩٢)^(٦) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها وتؤثر في سلوك العاملين. ويرى لتوين واسترنجر (Litwin and Stringer,1998)^(٧) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين،

والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويرى الشريبي (١٩٨٧) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وتتسم بدرجة من الاستقرار النسبي. ويعرفه القريوتي (١٩٩٤)^(٨) بأنه مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل التي تتسم بدرجة من الثبات النسبي، والتي يقيّمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم والمناخ التنظيمي في نظره أعم أشمل من المناخ الإداري، إذ يقتصر الأخير على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يأتي المناخ التنظيمي معبراً عن العلاقات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

ونحن من جانبنا نرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم.

في ضوء ما تقدم يمكن تبيان عناصر تعريف المناخ التنظيمي على النحو التالي:^(٩)

١- المناخ التنظيمي هو ما يدركه العاملون في البيئة الداخلية للمنظمة، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً.

٢- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، وهو خاضع للتغير مع الزمن.

٣- المناخ التنظيمي يتميز بخصائص غير ثابتة، فهو يتكون وفقاً لتفاعلات تبادلية بين الفرد والمنظمة.

للمناخ التنظيمي أنماط عدة، فقد يكون انفتاحياً يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة والعمل الفرقي، وينعم الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا. وقد يكون استقلالياً يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة واجبات وظائفهم. وقد يكون مناخاً تسيطر على المديرين فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم، والإشراف الدقيق، وال رسمية، والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية، كلها سمات لهذا النمط. وقد يكون المناخ التنظيمي مناخاً أبويّاً لا تتاح فيه للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعاون مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية، ويكرهون تحمل المسؤولية، ويجبون أن يقادوا، وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة. وقد يكون مناخاً منغلقاً انكفائياً يتميز بدرجة عالية من اللامبالاة، والتسبب، وانخفاض الروح المعنوية .

أبعاد المناخ التنظيمي

- أشارت دراسة كوبلمان (Kopelman *et al.*, 1990)^(١١) إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وأشارت دراسات أخرى إلى صعوبة إيجاد مقياس عام ودقيق لأبعاد المناخ التنظيمي. وتظهر صعوبة تحديد هذه الأبعاد لدى متابعة وجهات نظر الباحث في هذا المجال، وعندها سرعان ما يلحظ المتتبع تباين وجهات النظر في هذا الشأن، ويمكن التمثيل على ذلك بما يلي:
- (١) حدد ليكرت (Likert, 1967)^(١١) متغيرات المناخ التنظيمي بستة هي: نمط الاتصال، واتخاذ القرارات، والاهتمام بالعاملين، ومدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، واستخدام التكنولوجيا، والحوافز.
- (٢) وضع "فيلد وزميله" نموذجًا للعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، فأجملها في عوامل خارجية (البيئة المادية، والبيئة الثقافية الاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، والحجم، والرسمية، والتقنية) وعوامل شخصية: نمط القيادة، والرقابة، والتحفيز (عكاشة، ١٩٨٩)^(١٢).
- (٣) حدد القريوتي (١٩٩٧)^(١٣) أبعاد المناخ التنظيمي في نظام المكافأة والعقوبة، وأسلوب الإدارة، ومدى التأكيد على الإنجاز، والتدريب والتطوير، ودرجة الأمن التي يوفرها العمل، والعلاقات بين العاملين، والروح المعنوية، وطبيعة التنظيم ومرونته، وقدرته على الاستجابة للمستجدات.
- (٤) حدد كامبليل (Camplell, 1970)^(١٤) أبعاد المناخ التنظيمي في هيكل المهمة، ونظام المكافآت، واتخاذ القرارات، والانجاز، والتدريب، والأمان، والمكانة والتشجيع، ومرونة المنظمة.
- (٥) حدد فورهان وجليمر (Forehand and Glimmer 1964)^(١٥) أبعاد المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، والتنظيم، والأهداف.

الدراسات السابقة

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينيات من هذا القرن، إذ كان كورنيل (Cornell) أول من استخدم مصطلح "المناخ المؤسسي" في دراسة له عن مناخ المؤسسات التعليمية^(١٦). ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام الباحث في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، لما له من أثر على أداء المنظمات وسلوك العاملين فيها. وقد تركزت جهود الباحث نحو تحديد كيفية ومجالات الإفادة منه، بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن استخدامها في قياسه. وقد انطلقت هذه

الدراسات من افتراض أساسي مفاده أن إنتاجية المنظمة وفعاليتها لا يمكن تحقيقها إلا من خلال مناخ تنظيمي صحي^(١٨).

جاءت هذه الدراسات في جانب منها محاولة توضيح مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن استخدامها في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. كما تناولت هذه الدراسات في جانب آخر توضيح علاقته بالرضا الوظيفي وأنماط القيادة وبمستوى أداء العاملين. كذلك بحثت في نوعية المناخ التنظيمي الملائم لزيادة فعالية الأنظمة والبرامج، كنظام الإدارة بالأهداف، ونظم الاختيار والتعيين.

الدراسات العربية

أجرى المعشر، (٢٠٠١)^(١٩) دراسة "بعنوان المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، أظهرت نتائجها أن متوسط تقييم الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية للمناخ التنظيمي كان (٣,٤) وهو مستوى متوسط. وقد أظهرت النتائج فروقا في متوسط تقييم المناخ التنظيمي بين العاملين في الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة.

أجرى العسيلي (١٩٩٩)^(٢٠) دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتكنتك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاها الوظيفي"، توصل فيها إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي كواحد من أنماط القيادة والرضا الوظيفي في مؤسسات تعليمية جامعية.

وأجرى العواملة (١٩٩٤)^(٢١) دراسة بعنوان "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن"، بين فيها سلبيات هذا المناخ التي تمثلت في تدني الحوافز، والمحسوبية، وعدم استقرار الإدارة العليا.

وقام اللوزي (١٩٩٤)^(٢٢) بدراسة بعنوان "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، توصل فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى إلى الجنس، أو العمر، أو الحالة الأسرية، أو المؤهل العلمي. في حين كانت هناك فروق تعزى للوظيفة، ومكان العمل.

وأجرى يونس والنعمة (١٩٩٨)^(٢٣) دراسة بعنوان "تشخيص وأولويات أبعاد المناخ الصناعي في القطاعين الحكومي والخاص في العراق"، توصلوا فيها إلى أن الخصائص التنظيمية المشتركة بين القطاعين العام والخاص هي وضوح السياسات للعاملين وسيادة عنصر الثقة بين الإدارة والعاملين.

وقام طعامنة (١٩٩٦)^(٢٤) بدراسة بعنوان "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، كشفت عن سلبية اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي. كما بينت وجود اختلاف معنوي واضح بين اتجاهات الباحثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد فيها وحدات تطوير إداري متخصصة.

وأجرى القريوتي (١٩٩٤)^(٢٥) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى الإجابة عن سؤالين: الأول، ما هو تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها. والآخر، ما هي العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد فيها سلبياً في مجمله، مما يفرض على الإدارة أن تسعى نحو إيجاد مناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء أفضل.

وأجرى محارمة (١٩٩٤)^(٢٦) دراسة بعنوان "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المصرفية"، جاءت نتائجها لتؤكد النظرة السلبية لأفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي التي تمت دراستها، فقد كانت النظرة سلبية نحو أبعاد صنع القرار، وتكامل وحدات الجهاز وأقسامه، وتوجيه الأداء، والمكافآت، وتنمية العنصر البشري.

وأجرت حليلة (١٩٩٢)^(٢٧) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن"، خلصت فيها إلى وجود أثر كبير للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

وأجرى الدقس وعليان (١٩٩١)^(٢٨) دراسة بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا"، هدفت إلى التعرف على أهمية هذا المناخ في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف مستخدميها. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في مختلف المستويات التنظيمية يرغبون في إيجاد مناخ تنظيمي أفضل من خلال وضع الأهداف، وإدارة الخلافات، واتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة التي قام بها الشريدة (١٩٩١)^(٢٩) بعنوان "تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي"، إلى أن وجهة نظر الذكور أكثر ايجابية للمناخ التنظيمي من الإناث. كما أن مستويات الإدارة الثلاث تتفاوت في وجهة نظرها نحو المناخ التنظيمي السائد في هذه الشركات. وأنه كذلك كلما ازدادت مدة الخدمة لدى الموظف كان لها الأثر الأكبر في زيادة ايجابية النظرة نحو المناخ التنظيمي.

وأجرى عكاشة (١٩٨٩)^(٣٠) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، توصل من خلالها إلى أن العاملين في الكليات ذات المناخ المفتوح أكثر رضا من غيرهم.

وأجرى الشريبي (١٩٨٧)^(٣١) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية"، توصل فيها إلى أن درجة مرونة الهيكل التنظيمي، ونظام مكافآت العاملين، والتحفيز على العمل الجماعي، والمشاركة، كل ذلك له الأثر الكبير في قبول التجديد والاقتناع به وقبول التغيير.

وبين سليمان (١٩٨٧)^(٣٢) في دراسة له بعنوان "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري"، أن وجود هيكل المنظمة، وضعف المشاركة، وضعف الاتصالات وغموض الدور، وزيادة المسؤوليات، وسوء علاقات العمل، كل ذلك يؤدي إلى توتر تنظيمي تكون نتيجته نمو مشاعر القلق والإحباط للعاملين، وبالتالي ضعف أدائهم.

وأجرى هاشم (١٩٨٧)^(٣٣) دراسة بعنوان "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي"، بهدف الوقوف على الأوضاع والظروف التي تكون المناخ التنظيمي السائد في قطاع الأعمال الكويتي، وهل هناك ارتباط بين طبيعة هذا المناخ ووجود وحدات تنظيم وطرق عمل متخصصة؟ وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين وجود تلك الوحدات والمناخ التنظيمي الايجابي السائد.

وأجرى محمود (١٩٨٧)^(٣٤) دراسة بعنوان "تحليل المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، أظهرت وجود ستة أنماط مناخية تسود مدارس وزارة التربية، وهي المنفتح، والاستقلالي، والمنضبط، والمألوف، والأبوي، والمنغلق.

وأجرت هالة عبد القادر (١٩٨٧)^(٣٥) دراسة بعنوان "المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية"، استهدفت منها الباحثة إلى اختبار مدى صلاحية نظرية ذات العاملين في الحالات لـ "Herzberg" للتطبيق في إحدى الإدارات العامة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي تحسن مستوى الأداء.

وفي دراسة قامت بها نجلة مرتجي (١٩٨٦)^(٣٦) وكانت بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا عن العمل"، شملت (٦٠) طبيباً من العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة و(٣٦٠) طبيباً أجنبياً مشاركاً في مؤتمر طبي عالمي في تايلاند. استهدفت الدراسة قياس العلاقة بين عناصر الرضا عن العمل والمناخ التنظيمي للمستشفى الذي يعمل من خلاله الطبيب، وقد توصلت الباحثة إلى أن الطبيب المصري الذي يعمل بالمستشفيات الحكومية راض نسبياً عن عمله.

وفي دراسة قامت بها منى عماد الدين (١٩٨٥)^(٣٧) حول "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم للمناخ التنظيمي"، واستهدفت الإجابة عن سؤال أثر متغيرات كل من الجنس، والخبرة، والمستوى الوظيفي، في نظرة العاملين نحو المناخ التنظيمي. وقد جاءت نتائج الدراسة لتبين التفاوت في وجهات النظر بين الذكور والإناث، كذلك بين أصحاب الخبرات القصيرة والمتوسطة والطويلة، لكن هذا التفاوت كان في سلبية النظر للمناخ التنظيمي.

وأجرى العلي (١٩٨١)^(٣٨) دراسة بعنوان "التحليل العملي للمناخ التنظيمي للمدرسة الأردنية"، خلصت إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية يعزى لها تباين المناخ السطحي في المدرسة الأردنية وهي الحاجات الإجمالية، والانفكاك، والضبط الاجتماعي.

وفي الدراسة التي أجراها الهيبي وآخرون (١٩٨٩)^(٣٩) عن "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين النشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، اتضح وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية. وظهرت تلك العلاقة بشكل إيجابي عندما كان المناخ التنظيمي منسجماً مع سلوك العاملين ومواقفهم وتطلعاتهم. وظهرت العلاقة سلبية عندما كانت الإجراءات والقواعد والسياسات الإدارية غير منسجمة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة.

الدراسات الأجنبية

أجرى موران (Moran, 1985)^(٤٠) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية"، جاءت نتائجها لتبين أن مستوى الأداء كان أفضل لدى المؤسسات التي تتمتع بمناخ تنظيمي إيجابي، وإن هذه المؤسسات أكثر دقة في تحديد أهدافها مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ التنظيمي السلبي.

قامت جانيس (Janice, 1985)^(٤١) بدراسة استهدفت منها البحث في القيادة الإدارية كمتغير من متغيرات المناخ التنظيمي في كليات التمريض، ودرست تأثير نوع الوظيفة التي يشغلها عضو الكلية (مدرساً أو إدارياً) على الرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، وفعالية المنظمة.

وأجرى جهانشاه (Jahanshah, 1985)^(٤٢) دراسة حول "العلاقة بين المناخ التنظيمي للمديرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث ولايات أمريكية"، كانت نتائجها توضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بغض النظر عن الجنس، أو الفئة العمرية، أو مدة الخدمة، أو مستوى الدخل.

وفي دراسة قام بها سوملين (Somlen, 1984)^(٤٣) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية استهدفت التعرف على أثر مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات على تصورهم للمناخ التنظيمي ودرجة رضاهم الوظيفي. جاءت النتائج لتوضح أن التفرد في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي. كما بينت أن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل كبير بمدى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وبينت بورتير (Porter, 1984)^(٤٤) في دراستها عن "المناخ التنظيمي والإنتاج الإبداعي في مؤسستين للبحوث والتطوير"، أن للمناخ التنظيمي علاقة إيجابية مع الإنتاج الإبداعي للعاملين.

وقام أجبوكير (Ojbukir, 1983)^(٤٥) بدراسة تناولت "العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمط المعياري"، وخلصت إلى أن النمط العادي للمدير له تأثير في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

وأجرى ويلش (Welsch, 1979)^(٤٦) دراسة حول "تأثير المناخ التنظيمي على رضا الأفراد ذوي المهارات المتخصصة والإداريين في مجتمعات مختلفة تقدم الخدمة الصحية"، وقد توصلت الدراسة إلى أن للمناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي لذوي المهارات المتخصصة والإداريين على حد سواء.

وحدد مونكنسكي (Munchinsky, 1977)^(٤٧) في دراسة له عن "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والمناخ التنظيمي"، أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في درجة الثقة والانفتاح بين العاملين والإدارة، والفرص المتاحة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز.

وأجرى ليون وإيفانسييفيك (Lyon and Ivancevich, 1974)^(٤٨) دراسة حول "تأثير المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي للممرضات والإداريين العاملين في المستشفى"، وقد بينت الدراسة أن للمناخ التنظيمي أثراً على الرضى الوظيفي، والتقدم الوظيفي والنمو الفردي.

وأجرى فريدليندر وجرينبرج (Friedlander and Greenberg, 1971)^(٤٩) دراسة جاءت نتائجها لتؤكد أن المناخ التنظيمي يحكم سلوك العاملين وفعالية الأداء في المنظمات، فإذا كان المناخ التنظيمي داعماً ومسانداً ازدادت فعالية التنظيم وارتفع مستوى أداء العاملين، والعكس صحيح.

نتائج الدراسة

استهدف البحث، كما سبق أن ذكرنا، التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في القطاعين العام والخاص، وقد أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود مثل هذه العلاقة رغم اختلاف قوتها.

عرض الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبانة، فتبين أن محور نظام الإشراف حصل على أعلى متوسط حسابي بين المحاور المختلفة. وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من غيره من المحاور، فكان المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢٦,٦٧٣٣) يليه محور البناء التنظيمي، أما أقل المحاور التي يشعر به أفراد العينة فهو محور الوصف الوظيفي، إذ كان المتوسط الحسابي لهذا المحور هو (٤,٣٨٠٠).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبانة.

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	المحور
1.21677	4.3800	5.00	2.00	300	الوصف الوظيفي
1.69022	9.2367	10.00	4.00	300	الظروف المادية للعمل
3.13159	13.0500	15.00	7.00	300	الاختلافات في وجهات النظر
3.20189	13.0933	15.00	6.00	300	نظام المكافأة
2.69003	13.3433	15.00	8.00	300	الانتماء للمنظمة
3.99757	17.5967	20.00	9.00	300	العمل الجماعي
3.28785	17.6900	20.00	12.00	300	البناء التنظيمي
5.19904	26.6733	30.00	15.00	300	نظام الإشراف

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين المناخ التنظيمي في المنظمة، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، الجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هو موضح في الجداول ٣-٧) يتبين من الجدول رقم (٣) أن أفراد العينة في القطاع العام يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع الخاص، ويتبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. ويتضح من الجدول رقم (٥) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن (المتزوجين) و(العزاب) من العاملين يشعرون بأهمية هذا المحور، أكثر من شعور أفراد العينة من الحالة الأسرية (أخرى). وتبين من الجدول رقم (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٢ في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف، وعند استخدام اختبار "Duncan" يتبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون درجة دبلوم كليات المجتمع. ويتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة الخدمة للموظف، وعند استخدام اختبار "Duncan" يتبين أن الموظفين الذين مدد خدماتهم أقل من خمس سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور بشكل أقل من شعور الآخرين به. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول (٤) اختبار (T-test) لجميع المحاور مع القطاع.

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	SECTOR	المحور
0.22490	2.98368	13.0227	176	1.00	الانتماء للمنظمة
0.19195	2.13747	13.7984	124	2.00	
0.11176	1.48270	9.4148	176	1.00	الظروف المادية للعمل
0.17290	1.92537	8.9839	124	2.00	
0.25094	3.32905	12.8580	176	1.00	الاختلافات في وجهات النظر
0.25311	2.81849	13.3226	124	2.00	
0.40147	5.32614	26.5966	176	1.00	نظام الإشراف
0.45193	5.03251	26.7823	124	2.00	
0.26553	3.52269	18.0455	176	1.00	العمل الجماعي
0.40654	4.52706	16.9597	124	2.00	
0.25924	3.43925	12.9886	176	1.00	نظام المكافأة
0.25487	2.83810	13.2419	124	2.00	
0.08413	1.11610	4.5057	176	1.00	الوصف الوظيفي
0.11954	1.33118	4.2016	124	2.00	
0.22251	2.95191	18.2273	176	1.00	البناء التنظيمي
0.32230	3.58899	16.9274	124	2.00	

جدول (٥) اختبار (T-test) لجميع المحاور مع الجنس.

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	SEX	المحور
0.17524	2.60520	13.5973	221	1.00	الانتماء للمنظمة
0.31627	2.81105	12.6329	79	2.00	
0.10362	1.54039	9.4253	221	1.00	الظروف المادية للعمل
0.22149	1.96868	8.7089	79	2.00	
0.20028	2.97732	13.3484	221	1.00	الاختلافات في وجهات النظر
0.38373	3.41066	12.2152	79	2.00	
0.33814	5.02680	27.0633	221	1.00	نظام الإشراف
0.62346	5.54147	25.5823	79	2.00	
0.24415	3.62957	17.9412	221	1.00	العمل الجماعي
0.53752	4.77756	16.6329	79	2.00	
0.23076	3.43055	12.9367	221	1.00	نظام المكافأة
0.27193	2.41701	13.5316	79	2.00	
0.07469	1.11033	4.5113	221	1.00	الوصف الوظيفي
0.15961	1.41868	4.0127	79	2.00	
0.21174	3.14775	17.7964	221	1.00	البناء التنظيمي
0.41138	3.65646	17.3924	79	2.00	

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين وضوح مفهوم الوصف الوظيفي في المنظمة، وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظف (القطاع، والجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى صحة الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هو موضح في الجداول ٤-٨) فنتبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع العام يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع الخاص. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. ويتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العزاب من العاملين يشعرون بأهمية هذا المحور، أكثر من أفراد العينة من المتزوجين. وتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى ومن الذين يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع. ومن الجدول رقم (٨) تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين مدد خدماتهم تقل عن (٥) سنوات والذين تتراوح مدد خدماتهم بين (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور أقل من الآخرين. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول (٦) تحليل التباين الأحادي لجميع المحاور مع الحالة الأسرية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المحور
0.925	0.078	.567	2	1.134	Between Groups
		7.281	297	2162.503	Within Groups
			299	2163.637	Total
0.000	11.777	31.383	2	62.766	Between Groups
		2.665	297	791.431	Within Groups
			299	854.197	Total
0.468	0.760	7.468	2	14.937	Between Groups
		9.823	297	2917.313	Within Groups
			299	2932.250	Total
0.452	0.796	21.542	2	43.085	Between Groups
		27.067	297	8038.902	Within Groups
			299	8081.987	Total
0.018	4.072	63.760	2	127.521	Between Groups
		15.659	297	4650.676	Within Groups
			299	4778.197	Total
0.499	0.697	7.160	2	14.320	Between Groups
		10.273	297	3051.067	Within Groups
			299	3065.387	Total
0.000	10.447	14.548	2	29.097	Between Groups
		1.393	297	413.583	Within Groups
			299	442.680	Total
0.002	6.221	64.978	2	129.957	Between Groups
		10.445	297	3102.213	Within Groups
			299	3232.170	Total

جدول (٧) تحليل التباين الأحادي لجميع المحاور مع المستوى التعليمي.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المحور
0.000	22.326	133.082	3	399.247	Between Groups
		5.961	296	1764.390	Within Groups
			299	2163.637	Total
0.000	10.634	27.701	3	83.103	Between Groups
		2.605	296	771.094	Within Groups
			299	854.197	Total
0.000	13.588	118.312	3	354.937	Between Groups
		8.707	296	2577.313	Within Groups
			299	2932.250	Total
0.000	20.175	457.344	3	1372.032	Between Groups
		22.669	296	6709.954	Within Groups
			299	8081.987	Total
0.000	23.320	304.476	3	913.428	Between Groups
		13.057	296	3864.769	Within Groups
			299	4778.197	Total
0.000	16.955	149.838	3	449.514	Between Groups
		8.837	296	2615.873	Within Groups
			299	3065.387	Total
0.000	21.228	26.126	3	78.379	Between Groups
		1.231	296	364.301	Within Groups
			299	442.680	Total
0.000	8.919	89.319	3	267.957	Between Groups
		10.014	296	2964.213	Within Groups
			299	3232.170	Total

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين نظام المكافأة في المنظمة، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية، ومدة الخدمة).

لاختبار مدى صحة الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هي مبينة في الجداول ٤-٨) فتمين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع الخاص يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع العام. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. واتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون درجة دبلوم كليات المجتمع. ومن الجدول رقم (٨) تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة الموظف وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذي تتراوح مدة خدماتهم بين (١٠) سنوات وأقل من ١٥ سنة يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من شعور الذين تقل سنوات خبراتهم عن ٥ سنوات. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية، باستثناء متغير الحالة الأسرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين العمل الجماعي في المنظمة، وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظف (القطاع، والجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى صحة الفرضية أجريت اختبارات "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هو موضح في الجداول ٣-٨) فتمين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع العام يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع الخاص. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. ويتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وعند استخدام

اختبار "Duncan" تبين أن (العزاب) من العاملين يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة من الحالة الأسرية (أخرى). وتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف، وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع. وتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة الموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين تقل مدد خدماتهم عن (٥) سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الموظفين الذين تتراوح كذلك مدد خدماتهم بين (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي لجميع المحاور مع مدة الخدمة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		المحور
0.000	8.861	59.430	3	178.291	Between Groups	الانتماء للمنظمة
		6.707	296	1985.346	Within Groups	
			299	2163.637	Total	
0.000	21.602	51.142	3	153.427	Between Groups	الظروف المادية للعمل
		2.367	296	700.770	Within Groups	
			299	854.197	Total	
0.003	4.695	44.399	3	133.196	Between Groups	الاختلافات في وجهات النظر
		9.456	296	2799.054	Within Groups	
			299	2932.250	Total	
0.000	8.968	224.452	3	673.355	Between Groups	نظام الإشراف
		25.029	296	7408.631	Within Groups	
			299	8081.987	Total	
0.000	13.046	186.006	3	558.017	Between Groups	العمل الجماعي
		14.257	296	4220.180	Within Groups	
			299	4778.197	Total	
0.096	2.134	21.636	3	64.907	Between Groups	نظام المكافأة
		10.137	296	3000.480	Within Groups	
			299	3065.387	Total	
0.000	22.223	27.126	3	81.377	Between Groups	الوصف الوظيفي
		1.221	296	361.303	Within Groups	
			299	442.680	Total	
0.000	12.645	122.394	3	367.183	Between Groups	البناء التنظيمي
		9.679	296	2864.987	Within Groups	
			299	3232.170	Total	

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

تقتضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين نظام الإشراف في المنظمة، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى صحة الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هي مبينة في الجداول ٤-٨) فبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع الخاص يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع العام باختلاف بسيط. وتبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. واتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية. ويتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف، وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع. وتبين من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع خدمة الموظف، وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين مدد خدماتهم (١٥) سنة يشعرون بأهمية هذا أكثر من الآخرين المحور. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية، باستثناء متغير الحالة الأسرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين إدارة الخلافات في المنظمة، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، الحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هي مبينة في الجداول ٤-٨) فبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع الخاص يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع العام. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد لعينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. واتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى وذوي الدراسات العليا يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع. وتبين من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة الموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين تتراوح مدد خدماتهم بين (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين تتراوح مدد خدماتهم بين (١٠) وأقل من (١٥) سنة. وبالتالي، يمكن قبول هذه الفرضية، باستثناء متغير الحالة الأسرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين الانتماء للمنظمة، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (القطاع، والجنس، والحالة الأسرية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى صحة الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هي مبينة في الجداول ٤-٨) فتيين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع الخاص يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع العام. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. واتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وتبين من الجدول رقم (٧) إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع وذوي الدراسات العليا يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين يحملون شهادة الثانوية. وتبين من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة الموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين تتراوح مدد خدماتهم بين (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين تزيد مدد خدماتهم عن (١٥) سنة فأكثر. وبالتالي، يمكن قبول هذه الفرضية، باستثناء متغير الحالة الأسرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ٥٪) بين الظروف المادية للعمل في المنطقة وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظف (القطاع، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الأسرية ومدة الخدمة).

ولاختبار مدى صحة الفرضية أجري اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (كما هي مبينة في الجداول ٤-٨) فتيين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة في القطاع العام يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من أفراد العينة في القطاع الخاص. وتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد العينة الذكور يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الإناث. وتبين من الجدول رقم (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بالنسبة لهذا المحور مع الحالة الأسرية للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن (المتزوجين) و(العزاب) من العاملين يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من

أفراد العينة من الحالة الأسرية (أخرى). وتبين من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في محور البناء التنظيمي مع المستوى التعليمي للموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن العاملين الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من ذوي الدراسات العليا. وتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمحور مع مدة خدمة الموظف. وعند استخدام اختبار "Duncan" تبين أن الموظفين الذين تتراوح مدد خدماتهم بين (٥) وأقل من (١٠) سنوات يشعرون بأهمية هذا المحور أكثر من الذين تقل مدد خدماتهم عن (٥) سنوات. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

الخلاصة والتوصيات

الخلاصة

إن دراسة وتحليل أبعاد المناخ التنظيمي تعطي فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية، وتلقي الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها، وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ثمة علاقة بين المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية والوظيفية، باستثناء الحالة الأسرية. وإن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأهمية المناخ التنظيمي في الارتقاء بمستوى الأداء.

- الأهمية الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في نظام الإشراف الذي يتضمن وضوح تعليمات العمل، وإعطاء الحرية للمرؤوس ليعمل بالطريقة التي يراها مناسبة، ووضوح توقعات الرؤساء لأداء عمل المرؤوسين، وتشجيع المبادرات الفردية، وقيام فلسفة تقييم أداء العاملين على تنمية المرؤوسين، ونبذ وهجر الفلسفة التي تقوم على أن غاية التقييم هو إصدار حكم على أداء المرؤوسين.

- في المرتبة الثانية من الأهمية، كان البناء التنظيمي الذي يتضمن وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية، ووجود ترابط وتكامل بين أنشطة هذه الوحدات، ووضوح سلطات ومسؤوليات الموظفين.

- تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في تطبيق نظام للوصف الوظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات الموظف، ويعمل على تحقيق التناسب بينها وبين خبراته ومهاراته وقدراته. وتطبيق نظام مكافأة يشجع على الإبداع والابتكار، ويركز على الجدارة، وسيادة روح الحل الجماعي، والمشاركة في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، ووجود علاقة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس

والمؤوس. ووضوح تعليمات العمل، وإعطاء الحرية للمؤوس ليعمل بالطريقة التي يراها مناسبة، ووضوح توقعات الرؤساء المباشرين لأداء عمل المؤوسين، وإدارة الخلافات بين العاملين، وتقصي أسباب الاختلاف، واعتماد مبدأ النقد البناء، وتنمية روح الانتماء، بالإضافة إلى توفير الظروف المادية المناسبة للعمل.

- إن أفراد عينة الدراسة يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل، وعلى كل بعد من أبعاده بخاصة على بعدي نظام الإشراف، والبناء التنظيمي.

- هناك فروق جوهرية بين واقع المناخ التنظيمي وما يرغب العاملون فيه كما دلت عليه قيم اختبار "T-test".

- يختلف إدراك العاملين بأهمية أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والفئة العمرية.

- ليس لمتغير الحالة الأسرية أي أثر في أبعاد نظام المكافأة في المنظمة، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والانتماء للعمل.

- العاملون من ذوي الخدمة القصيرة في العمل يشعرون أن غياب الوصف الوظيفي يؤثر سلبياً على أدائهم.

- ثمة علاقة طردية بين التأهيل العلمي ومدة الخدمة والشعور بعدم كفاية أو عدالة نظام المكافأة، إذ كلما ارتفع المؤهل العلمي وزادت مدة الخدمة ازداد شعور الموظف بعدم كفاية وعدالة النظام.

- ثمة علاقة طردية بين التأهيل العلمي والشعور بضعف روح العمل الجماعي وضعف فعالية نظام الإشراف وإدارة الخلافات في المنظمة، إذ كلما ارتفع المؤهل العلمي ازداد شعور الموظف بعدم سيادة روح العمل الجماعي ويضعف نظام الإشراف وإدارة الخلافات.

- ثمة علاقة عكسية بين مدة خدمة الموظف والشعور بضعف روح العمل الجماعي وضعف الإدارة في حل الخلافات، إذ كلما قلت مدة خدمة الموظف ازداد الشعور بضعف روح العمل الجماعي وحل الخلافات.

- ثمة علاقة طردية بين الانتماء للمنظمة والتأهيل العلمي وعكسية مع مدة الخدمة.

- ثمة علاقة بين الظروف المادية للعمل والتأهيل العلمي ومدة الخدمة، فكلما ارتفع المؤهل وزادت مدة الخدمة ازدادت في نظرهم أهمية الظروف المادية للعمل.

التوصيات

- من أجل تطوير المناخ التنظيمي، توصي الدراسة بالآتي:
- تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية بما يحقق التنسيق والتكامل بين هذه الوحدات.
- تحديد سلطات ومسؤوليات شاغلي الوظائف الإشرافية على نحو دقيق وواضح.
- تدعيم مبدأ تفويض السلطة بشكل تكفله النظم والتعليمات السائدة.
- تطبيق نظام للوصف الوظيفي غايته واجبات ومسؤوليات محددة للوظائف، ومتناسبة مع خبرات وقدرات ومهارات شاغليها.
- إيجاد نظام مكافآت يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد، ويركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق كذلك إيجاد نظام وصف وظيفي ونظام لتوجيه الموظف الجديد.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والإبقاء على قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين.
- إدارة الخلافات بين الموظفين، بإفساح المجال لمناقشة القضايا الخلافية.
- إعطاء الحرية للمرؤوس للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة، وتشجيعه على تقديم الأفكار الجديدة، وتبني فلسفة لتقييم أداء الموظف تقوم على تنميته وتطويره.
- تحديد معايير الأداء المقبولة، وبناء توقعات الرؤساء بعد مناقشة بناءة مع المرؤوسين.
- تنمية روح الانتماء للموظفين من خلال تبني سياسات تقوم على إدماج الموظف في المنظمة.
- تبني فلسفة الرقابة الايجابية التي تستهدف اكتشاف الخطأ لتصميمه وتجنبه في المستقبل وأن تكون رقابة على تحقيق الأهداف لا رقابة على الإجراءات وأساليب العمل فحسب. ونبذ وهجر الرقابة الضيقة المحكمة التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ وإنزال العقوبة بالموظف .
- التوفيق بين الوظيفة والفرد، أي وضع الفرد في المكان المناسب في المنظمة.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للموظف، وتجعله يشعر بالانتماء للمنظمة.
- تفويض السلطة، لما لذلك من اثر ايجابي على ثقة الموظف بنفسه ومضاعفة نشاطه كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات.
- إيلاء الإدارة اهتماماً كافياً لإدارة الخلافات والتناقضات بين العاملين.
- تأمين بيئة ملائمة للعمل، ويشمل ذلك البناء ودرجة التهوية فيه وكثافة الإنارة.

الهوامش

- (١) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (عمان: دار الفكر، ١٩٩٥).
- (٢) محمد الدقس، وخلييل عليان، "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا"، دراسات (عمان: الجامعة الأردنية، المجلد ١٥، العدد ١، ١٩٩١) ص: ١٠٤
- (٣) مؤيد سعيد سليمان، "المنتج التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ١١، ١، ١٩٨٧).
- (٤) محمد قاسم القريوتي، "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتة للبحوث والدراسات (الكرك: جامعة مؤتة، المجلد ٩، العدد ٥، ١٩٩٤)، ص: ٧٨
- (5) **Richard Steers, and L. porter, Motivation and Worker Behavior** (2nd Edition, McGraw-Hill Book Co., 1987).
- (٦) زهير الصباغ، وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره في اتجاه العاملين (عمان: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٢).
- (7) **G.A. Litwin, and R.A., Stringer, Motivation and Organizational Climate**, Division of research, Graduate school of Bus. Admn., (Harvard university, Boston, 1988), p. 1.
- (٨) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨.
- (٩) انظر، محمود أحمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.
- (10) **Richard Kopelman, E., Brief, Arthur P. and Guzzo, Richard A., The Role of Climate and Culture in Productivity**, In *Organizational Climate and Culture*, By Schneider, Bengamine (ed.), (San Francisco, California, Jossey Bass, Inc., Publishers), PP.282-318.
- (11) **R., Likert, New Patterns of Management**, (New York, Mc-Graw-Hill Book Co., 1981), pp. 223-233.
- (١٢) أنظر، محمد عكاشة، "المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة (إربد: جامعة اليرموك، ١٩٨٩).
- (١٣) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.
- (14) **J. P., Camphell, et al., Managerial Behavior Performance and Effectiveness** N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1970), p. 392.
- (15) **Forehand and Gilmer**, Environmental Variation in Study of Organizational Behavior, *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, 1984, pp. 373-377.
- (16) **Dunn Altman, A.P.L. and S. Heilgard, Organizational Behavior: Theory and Practice**, (Academic press, Orlando).
- (١٧) انظر، محمود أحمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره.
- (١٨) أنظر محمد خطامنة، "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، دراسات (عمان، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ١٩٩٦)، ص ١٠٥.
- (١٩) زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق (دمشق: جامعة دمشق، المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠٠١).

- (٢٠) رجاء زهير العسيلي، "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة (فلسطين: جامعة القدس، ١٩٩٠).
- (٢١) نائل العواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن"، دراسات (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤)، ص ٢٤٢.
- (٢٢) موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، دراسات (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤) ص ٢٨٧.
- (٢٣) طارق يونس، وعادل النعمة، "تشخيص وأولويات أبعاد المناخ في القطاعين الحكومي والخاص: في العراق"، تنمية الرفاديين، (الموصل: جامعة الموصل، المجلد ٢٠، العدد ٥٤، ١٩٩٨)، ص ٦٥.
- (٢٤) محمد طعمنة، مرجع سابق ذكره، ص ١١٣.
- (٢٥) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ٧.
- (٢٦) تامر محمد عويد محارمة، مرجع سبق ذكره، ص ٥.
- (٢٧) حليلة شهاب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٢).
- (٢٨) محمد الدقس، وخلييل عليان، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣.
- (٢٩) محمد نور الشريدة، "تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩١).
- (٣٠) علي عكاشة، "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٩).
- (٣١) عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ١ العدد ٣، ١٩٨٧)، ص ٢٣.
- (٣٢) مؤيد سعيد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧.
- (٣٣) زكي هاشم، "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي"، مجلة الإدارة العامة (الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد خاص، ١٩٨٧).
- (٣٤) حسين محمود، "تحليل المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٧).
- (٣٥) هالة أحمد عبد القادر، "المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية"، رسالة ماجستير غير منشورة. (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٧).
- (٣٦) نجلة حسين مرتجي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا عن العمل"، المال والتجارة (القاهرة: العدد ٢٠٣، ١٩٩٦).

- (٣٧) منى عماد الدين، "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٥).
- (٣٨) سليمان العلي، التحليل العملي للمناخ التنظيمي للمدرسة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة (إربد: جامعة اليرموك، ١٩٨١).
- (٣٩) خالد الهيتي، وطارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦-١٧.
- (40) **E.T. Moran**, Organizational Climate in institution of Higher Education, *Dissertation Abstract International*, University of Pittsburg, 1985.
- (41) **M.G. Janice**, leadership as an Aspect of Organizational Climate, job satisfaction, and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty *Dissertation Abstract International*, University of Utah, **46** (11) 1985, p. 3206.
- (42) **B. Jahanshah**, The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administrations in Selected Community Colleges and Universities, *Dissertation Abstract international*, **46**(10), 1985, p. 2939.
- (43) **B.W. Somlen**, Effects of Faculty Participation in the Decision Making Process Upon Perception of Organizational Climate and Selection, *Dissertation international university of Maryland*, 1984.
- (44) **C.F. Porter**, Organizational derivate Climate and Creative Output in two Excellent Research and development decisions, *Dissertation Abstract international*, University of Massachussets, 1984.
- (45) **N.E. Ogbukiri**, A Study of The Relationship between Leadership Styles of Principals, and the Organization Dimate of Secondary Schools of the Imostate of Nigeria. *Dissertation Abstract international*, Oklahoma State University, 1983.
- (46) **H. Welsch, H. Levan, and L. Frickson** Comparative Analysis of Health Care Professional , and Administrators Responses Concerning Climate, Autonomy and Job Satisfaction, *National Academy of Management Presentation*, August, 1989.
- (47) **P. Munchinsty**, Organizational Communications: Relationships to Organizational Climate and Job, *Academy of Management, Journal* (Dec., 1997), pp. 592-607.
- (48) **H. Lyon, and J. Ivancevich**, An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in Hospitals, *Academy of Management Journal*, 1984, pp. 635-648.
- (49) **F. Friedlander, and Stuart Greenberg**, Effect of Job Attiudes, Training and Organizational Climate on Performance of the hard-core unemployed, *Journal of Applied Psychology*, 55.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود أحمد، (١٩٩٩) "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان: الجامعة الأردنية)
- الدقس، محمد و خليل عليان، (١٩٩١) "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا"، دراسات (عمان: الجامعة الأردنية، المجلد ١٨، العدد ١).
- سليمان، مؤيد سعيد، (١٩٨٧) "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ١١، العدد ١.
- الشريبي، عبد الفتاح، (١٩٨٧) "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية" *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ١، العدد ٣.
- الشريدة، محمد نور، (١٩٩١) "تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

- شهاب، حليلة، (١٩٩٢) "أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- الصباغ، زهير وآخرون، (١٩٩٢) "المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره في اتجاه العاملين"، عمان، معهد الإدارة العامة.
- طعامنة، محمد، (١٩٩٦) "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام من الأردن"، دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد ٣، العدد ٢.
- عكاشة، علي، (١٩٨٩) "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- العلي، سليمان، (١٩٨١) "التحليل العملي للمناخ التنظيمي للمدرسة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.
- عماد الدين، منى، (١٩٨٥) "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- العوامل، نائل، (١٩٩٤) "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن"، دراسات، عمان: الجامعة الأردنية.
- القریوتی، محمد قاسم، (١٩٩٤) "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتمة للبحوث والدراسات، الكرك: جامعة مؤتمة، المجلد ٩، العدد ٥.
- اللوزي، موسى، (١٩٩٤) "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، دراسات، عمان: الجامعة الأردنية.
- محمود، حسين، (١٩٨٧) "تحليل المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- الخارمة، تامر محمد عويد، (١٩٩٤) "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- مرتجي، نجلية حسين، (١٩٨٦) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا عن العمل"، المال والتجارة، القاهرة، العدد ٢٠٣.
- المعشر، زياد يوسف، (٢٠٠١) "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق، دمشق: جامعة دمشق، المجلد ١٧ العدد ١.
- المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة من التنظيم، عمان: دار الفكر.
- هاشم، زكي، (١٩٨٧) "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية، في قطاع الأعمال الكويتي"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد خاص.

- هالة، عبد القادر أحمد، (١٩٨٧) "المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة لمؤنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- الهيبي، خالد وطارق شريف يونس، (١٩٨٩) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١١.
- يونس، طارق وعادل النعمة، (١٩٩٨) "تشخيص وأولويات أبعاد المناخ في القطاعين الحكومي والخاص: دراسة مقارنة في ميدان الصناعات النسيجية"، *تنمية الرفادين*، الموصل: جامعة الموصل، المجلد ٢٠، العدد ٥٤.

ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Camphel, J.P., et al.,** (1970) *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill Book Co. W.Y., p. 392.
- Dissertation Abstract International,** (1983) Oklahoma fate university.
- Fried Lander, F. and S.G. Berg,** Effect of Job Attitudes, Training and organizational Dimation Performance of the hard-core unemployed, *Journal of Applied Psychology*, **55**.
- Jahanshah, B.** (1985) The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administrations in selected community Colleges and Universities, *Dissertation Abstract International*, **46**(10), p. 2959- A.
- Janice, M.G.** (1985) Leadership as an Aspect of Organizational Climate, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty, *Dissertation Abstract International*, University of Utah, **46**(11), p. 3206.
- Kopelman, R.E.,** Brief Arthur P. and Guzzol , Richard A., *The Role of Climate and Culture in Productivity*, In Organizational Climate and Culture, By Schneider, Bengamine (e. d.), San Francisco, California, Jossey Bass, Inc, Publishers, pp. 282-318.
- Likert, R.** (1961) *New Patterns of Management*, W.Y. McGraw-Hill Book Co., pp. 233-233.
- Likert, R.** (1967) *The Human Organizations, Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- Litwin, G. and Stringer, R.** (1963) *Motivation and Organization Climate*, Harvard Uni. Graduate school of Business, Division of Research, Boston, p. 120.
- Lyon, H. and Ivancevich, J.,** (1974) an Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in hospitals, (*Academy of Management Journal*), pp. 635-648.
- Manchinsty, P.** (1977) *Organizational Communications Relationships to Organizational Management Journal* Dec, pp. 592-607.
- Moran, E. T.** (1985) Organizational Climate in Institution of Higher Education Dissertation on *Abstract International University of pitt-sburge*.
- Og Bulari, N.E.** *A Study of the Relationship between Leadership Styles of Principals, and the Organization Climate of Secondary Schools of the Imostate of Nigeria.*
- Porter, C. F.** (1984) Organizational Climate and Creative Output in two *Excellent Research and Development Decisions*, *Dissertation Abstract international*, on irersity of Massachusers.
- Somlen, B.W.** (1984). Effects of Faculty Participation in the Decision Making Process Upon Perception of Organizational Climate and Job Selection, *Dissertation in International*, University of Maryland.
- Welch, H., Learn, H. and Erickson, L.** (1979) Comparative Analysis of Health Care Professional, and Administrator's Responses Concerning Climate, Autonomy and Job Satisfaction, *National Academy of Management Presentation*, August.

ملحق (١)

استبانته موجهة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية بالقطاعات العام والخاص الأردنيين

الجزء الأول: بيانات شخصية

القطاع:

عام.

خاص.

الجنس:

ذكر.

أنثى.

المستوى التعليمي:

ثانوي.

دبلوم كليات مجتمع.

الدرجة الجامعية الأولى.

دراسات عليا.

الحالة الأسرية:

متزوج / متزوجة.

أعزب / أعزبة.

أخرى.

مدة الخدمة:

أقل من (٥) سنوات.

من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

(١٠) سنوات فأكثر.

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

تحت العمود المناسب، ضع إشارة (P) أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق أبداً	المحور / الفقرة
					البناء التنظيمي:
					(١) تمة وضوح في اختصاصات الوحدات التنظيمية
					(٢) تمة ترابط وتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية
					(٣) هناك وضوح في سلطات ومسؤوليات المراكز (المناصب) الوظيفية
					(٤) يوجد نظام مناسب لتفويض السلطات
					الوصف الوظيفي:
					(٥) واجبات الوظيفة ومسئوليتها تتناسب مع معارف ومهارات وقدرات شاغليها.
					نظام المكافأة:
					(٦) نظام المكافأة يتلاءم مع روح الإبداع والتجديد
					(٧) هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة
					(٨) تمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
					العمل الجماعي:
					(٩) روح العمل الجماعي سائدة
					(١٠) هناك مشاركة في تحديد الأهداف
					(١١) تمة مشاركة في صنع القرار
					(١٢) تقوم علاقات العمل بين الرئيس والمؤوس على الثقة والاحترام المتبادل
					نظام الإشراف:
					(١٣) العلاقات غير شخصية هي الأساس في التقدم الوظيفي
					(١٤) تقوم فلسفة نظام تقييم أداء العاملين على تنمية العاملين لا بهدف إصدار أحكام عليهم
					(١٥) القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
					(١٦) الرئيس المباشر يعطي الحرية للمؤوس للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة
					(١٧) تعليمات العمل واضحة
					(١٨) هناك وضوح في توقعات الرؤساء المباشرين لأداء عمل المؤوسين
					إدارة الخلافات:
					(١٩) وجهات النظر المختلفة تلقى آذاناً صاغية من قبل الإدارة
					(٢٠) تدرس أسباب الاختلاف في وجهات النظر من قبل الإدارة، تمهيداً لمعالجتها
					(٢١) يقبل المؤوس النقد البناء الموجه من قبل الرئيس المباشر
					الانتماء للمنظمة:
					(٢٢) يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة
					(٢٣) يشعر كل فرد في المنظمة بالانتماء بأداء العمل
					(٢٤) يقوم الموظف بأكثر مما هو مطلوب منه في العمل بدافع ذاتي
					الظروف المادية للعمل:
					(٢٥) الأثاث المكثبي مناسب
					(٢٦) تصميم مكان العمل مناسب

Organizational Climate and Its Relationship with the Personal and Functional Variables: A Comparative Field Study between Public and Private Sectors in Jordan

NADIR AHMED ABO SHAIKHA
Associate Professor
Head of Business Administration Department
Faculty of Economics and Administration Science
Hashimia University, Zarqa, Jordan

ABSTRACT. This study aimed at knowing how public and private sectors employees evaluate the organizational climate. The focus was on the social psychological aspects of organizational climate, which includes: Organizational structure, job description, reward System, teamwork, supervision style, conflict management, affiliation, physical conditions.

The sum of the eight aspects continues the whole organizational climate. The study was conduct on a stratified random sample of public and private sectors employees males and females, of various positions.

Data was collected from the sample through a questionnaire designed and distributed during the spring of 2004. Data have been proceeded and analyzed through the use of "SPSS" program in order to obtain means, standard, deviations, percentages for the demographic characteristics of the sample, and the evaluation of various aspects of organizational climate by the employees.

Moreover analysis of variance (ANOVA) was obtained to see if there was any effect of artificial significance of independent variables (sector, sex, academic qualifications, social status, length of experience) on the evaluation of organizational climate.

The study concludes that employees do not evaluate organizational climate at the public and private sectors highly. The conclusion necessitate the urgent attention of the public and private sectors administration to improve the situation. Specific and practical recommendations were given to help in that regard.