

واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من
وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

إعداد الدكتور

محمد فالح أحمد الحنيطي

أستاذ مساعد

الجامعة الأردنية - كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وشمل مجتمع الدراسة كافة الرؤساء البالغ عددهم (68) رئيساً أكاديمياً وزعت عليهم الاستبانة المطورة خصيصاً لشمول مختلف أبعاد المناخ التنظيمي الستة: بعد أداء الإدارة، بعد الاتصالات، بعد التعاملات بين العاملين، بعد تحفيز العاملين، بعد اتخاذ القرار، وبعد تقييم أداء العاملين، وحصل الباحث على (49) استجابة فعلية، أي ما يزيد على 72% من مجتمع الدراسة.

وقد صمّم الباحث وطوّر استبانة المناخ التنظيمي التي اشتملت على قسمين، الأول منها يشمل المعلومات العامة والثاني فقرات الاستبانة الموزعة على أبعاد المناخ التنظيمي الستة.

وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً من استجابات المبحوثين على البعد الكلي للمناخ التنظيمي والأبعاد الأخرى المختلفة، بحيث احتل بعد أداء الإدارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، واحتل بعد نمط تقييم الأداء المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.22)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية على البعد الكلي والأبعاد الأخرى تعزى إلى متغيرات الجنس والكلية وسنوات الخبرة. بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على البعد الكلي وأبعاد أداء الإدارة والاتصالات والتعامل بين العاملين والتحفيز والتقييم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولكنها أظهرت وجود فروق دالة إحصائية

على بُعد اتخاذ القرار يُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وعند تحليل البيانات أظهرت النتائج أن هذه الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح فئة الأساتذة المساعدين والأساتذة على حساب الأساتذة المشاركين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين المناخ التنظيمي وتقوية الارتباط بالمنظمة والولاء لها، من أهمها: الاهتمام الكافي بمشكلات العاملين من مكافآت وعلاوات وخلافه، إفساح المجال أمام المشاركة في مناقشة وصنع القرار بتوفير المعلومات والوقت الضروري للدراسة والحوار حولها، وعقد دورات علمية وعملية في الإدارة التطبيقية للمستويات الإدارية كافة، تحديث الأنظمة والتشريعات الإدارية المتبعة في الجامعة، ثم تشجيع البحوث والدراسات الإدارية التطبيقية في مجال الإدارة الجامعية.

Abstract

This study aimed to acknowledge the state of organizational climate and the attitudes of academic chairmen in the University of Jordan towards—that climate. The population of the study consisted of all academic chairmen, about (68), but only (49) of them, 72% of the population participated in the study, and was considered as the sample.

The study used a questionnaire developed by the researcher to cover the dimensions of performance of administration, communications, and relationships between colleagues, decision-making, and evaluation. The questionnaire consisted of two parts: personal information, which formed the independent variables, and, the questionnaire paragraphs distributed between the organizational climate dimensions.

Means, standard deviation, percentage, one-way analysis of variance, T-test, F-test and Post-Hock test were employed

to analyze the data. The level of statistical significance was set at 0.05.

The results of this study showed a–medium attitudes towards the total dimension of organizational climate and the other dimensions.

The dimension of performance of administration came at the upper rank with a mean of 3.52, while the dimension of evaluation came at the lower rank with a mean of 3.22. The results also showed that there were no significant differences in the total dimension and other dimensions between means attributed to gender, faculty, and experience. At the same time, the results showed that there were significant differences between means in the dimension of decision – making attributed to academic rank. These differences were in favor of assistant and full professors.

The study recommended to pay attention to the personal problems of academic chairmen and to help in their solution to create and put in action a fair and objective rewards and salaries, to encourage participation of all members in decision–making by presenting information and data and allowing time to discuss and study, to hold practical and theoretical courses on administration, and to modernize the administrative rules, and to promote the studies on practical and theoretical administration.

المقدمة:

تعتبر الجامعة الأردنية، مثل بقية الجامعات العامة والأهلية الخاصة في الأردن، نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، بمعنى أنه كيان عضوي متفاعل جدلياً مع محيطه البيئي، يعمل ضمن إطار معقد ومتشعب العلاقات، ويتسم بالديناميكية والتأثير المتبادل بين مختلف جوانبه ومكوناته، وبالتالي يقوم بنشاطاته ضمن بيئة تنظيمية تحيط به من الداخل وتمتد إلى الخارج. وهذا يقودنا إلى حقيقة وجود بيئة داخلية وأخرى خارجية لا يمكن الفصل بينهما إلا لأغراض التحليل والدراسة لأنهما مرتبطتان بعلائق جدلية وروابط متشابكة تجد نفسها متجسدة بآلاف الخيوط والعقد. وفي هذه الدراسة يقصد بالمناخ التنظيمي للجامعة الأردنية البيئة الداخلية لها.

والمتتبع لما يكتب في أدبيات الإدارة وعلم النفس السلوكي يلاحظ وجود خلط مفاهيمي بين المصطلحات، التي يستخدمها الدارسون للدلالة على بعض جوانب المنظمات في علاقاتها المتشابكة، ووجود خلط في استبدال هذه المصطلحات وإحلال واحد محل الآخر، مثل مصطلح البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي أو المناخ الإداري والمناخ المؤسسي. ورغم هذا الخلط الواضح، إلا أنه استقر في غالبية الأدبيات الإدارية القناعة بالترابط والتداخل بين هذه المصطلحات والاهتمام المشترك بينها بالظروف المتعلقة بالمنظمات وبيئتها الداخلية والخارجية، ويجري التمييز بين هذه المصطلحات من حيث شمولها لهذا الجانب أو ذاك من جوانب بيئة المنظمة موضوع الدراسة.

إن البيئة التنظيمية تشير إلى الظروف والخصائص والمعطيات المحيطة بالمؤسسة على مستوياتها الداخلية والخارجية، بمعنى أنها تشمل البيئة الداخلية والخارجية في علاقاتها الجدلية والتأثير المتبادل بينهما، كما تشتمل على الظروف والمعطيات التي تشكل الأجواء العامة الداخلية والخارجية للمؤسسة. في حين أن المناخ الإداري يشير إلى الخصائص والميزات للنظام الإداري للمؤسسة، كما يشتمل على الضوابط والسماح الإدارية العامة للمجتمع في ارتباطها مع المؤسسة وتأثيرها فيها وتأثرها بها. بينما يُشير المناخ المؤسسي إلى مجموعة الخصائص والمعطيات الداخلية للمنظمة.

ويشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص والمعطيات والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي مؤسسة. والمناخ التنظيمي المميز والراسخ يعني شخصية المؤسسة أو ثقافتها المؤثرة في طبيعة السلوكيات والتوقعات التي تتم فيها، وهو يعني مجموعة معقدة ونظامية مفتوحة من الخصائص المميزة الراسخة المتراكمة التي تتصف بها أي منظمة، وبالتالي فإن المؤسسة سواء أكانت عامة أم خاصة تنشأ ثم تنمو وتتبلور لها شخصية محددة قد يسميها البعض مناخاً أو بيئة أو ثقافة.

ويفضل الباحث، في هذا الصدد، استخدام مصطلح المناخ التنظيمي، منطلقاً من الافتراض الأساسي بأن سلوك أي فرد أو تنظيم لا ينبع من فراغ، بل إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة مختلفة معقدة من الأشياء والأفراد والمكونات البيئية. وكما أشار كيرت ليف (Kurt Levin) في نظرية المجال "Field Theory" فإن السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين شخصية الإنسان والبيئة المحيطة بها، وبالتالي فإن التعرف على طبيعة هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه تستدعي التعرف على واقع الظروف المحيطة بهذا السلوك، مما يستدعي التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، باعتباره العامل الأساسي والرئيس في تحديد سلوك ودوافع الأفراد في المؤسسة. ويعتقد الباحث بأن الهدف الرئيس لأي منظمة هو تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتحقيق أداء وإنجاز هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة، وبما أن العنصر البشري يحتل بؤرة الاهتمام بين عناصر ومكونات الأداء والإنتاج في المنظمة، فإن المناخ التنظيمي الذي يتم فيه هذا الأداء والإنتاج يكتسب دوره المميز والحيوي لما له من تأثير واضح على سلوك وأداء هذا العنصر.

وتؤكد المدارس الحديثة في علم النفس الصناعي والإدارة على ضرورة دراسة محددات سلوك الفرد في أي منظمة بنظرة شمولية، بحيث يجري الربط بين حياة الفرد داخل المنظمة وخارجها، أي ضمن البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، وهو ما يستدعي ضرورة دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسة، ومدى قدرة هذا المناخ على إشباع حاجات الفرد وتحقيق رضاه الوظيفي في عمله. وقدّمت هذه المدارس مجموعة من النظريات والدراسات التي أكدت على مدى أهمية تحليل واقع المناخ التنظيمي، مثل نظرية هرم

ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية أدرفير المطوّرة عن هرم ماسلو (1)، ونظرية الرضا الوظيفي (2)، ونظرية الحاجة للإنجاز (3)، ونظرية التوقع (4) وغيرها الكثير.

ويتكون المناخ التنظيمي من مجموعة مترابطة من الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقانونية والاجتماعية والمادية. ويشمل البعد الإداري فلسفة الإدارة ونظام القيم والقيادة والحوافز والاتصال والمشاركة في صنع القرار والسلطة والصلاحيات وغيرها. أما الجانب التنظيمي أو البعد التنظيمي فيتضمن الأهداف والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والهيكل الإنتاجية والكفاية التنظيمية وغيرها. بينما يشمل البعد القانوني التشريعات والأنظمة والقوانين ووضوحها وشمولها لكافة نشاطات وعمل المنظمة ومرونتها وعدالتها وفعالية الالتزام بها. أما البعد الإنساني أو الاجتماعي فيتضمن الثقة والاحترام والانتماء للمنظمة والإخلاص والتنسيق والتعاون والعلاقات غير الرسمية والاهتمام بالعنصر البشري من مكونات المنظمة. وأخيراً يشمل البعد المادي البناء وتصميم أماكن العمل والتجهيزات واللوازم والتكليف والإضاءة والأثاث والنظافة العامة ومستلزماتها.

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم والمريح هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة. كما أن المناخ التنظيمي متغير ديناميكي ونظام مفتوح يتفاعل جديلاً مع المعطيات المحيطة بالمنظمة وإدارتها. ومن هنا فإن الاهتمام الجدي بالتعرف على واقع المناخ التنظيمي والعمل على تحسينه وتطويره إيجابياً بشكل مستمر يساعد في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة بكفاية وفعالية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من حقيقة أن المناخ التنظيمي لأي منظمة أو مؤسسة، سواء كانت حكومية عامة أو خاصة، يؤثر بشكل حاسم ورئيس في تحقيق أهدافها. فالمناخ التنظيمي هو البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية والمدخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة لها. والتعرف على واقع المناخ التنظيمي يساعد الإدارة على توفير الأجواء المناسبة للأداء الفعال فيها وكفاية هذا الأداء. والتعرف على واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية يسهم بشكل كبير في إلقاء الضوء على بعض جوانب المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي في الأردن، نظراً لكون الجامعة

الأردنية أكبر وأول جامعة حكومية في الأردن، وذات تجربة غنية في التعليم العالي في الأردن.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية نظراً لندرته النسبية على مستوى البلدان العربية والنامية، ونظراً لكونها من الدراسات النادرة في مجالها على المستوى المحلي، وبالتالي فإن هذه الدراسة قد تثير الكثير من الأسئلة التي تستدعي إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول جوانب متعددة ومختلفة من المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، وقد تحفز الدارسين إلى تناول المناخ التنظيمي في الجامعات الأخرى، الحكومية منها والأهلية، بهدف التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي فيها، وتقديم التوصيات لرفع سوية التعليم العالي فيها.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي من خلال مقدمة نظرية مختصرة، ومن خلال عرض موجز للدراسات السابقة في هذا المجال.
- 2- تحليل واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من خلال جمع البيانات والمعلومات الميدانية بواسطة استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.
- 3- تحليل المعلومات والبيانات الميدانية والتوصل إلى أهم النتائج التي تكشف عنها هذه البيانات والمعلومات حول المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية.
- 4- تقديم التوصيات التي تساعد في تحسين المناخ التنظيمي للجامعة الأردنية، وبالتالي تطوير فعالية الجامعة وزيادة كفايتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج متعدد الأساليب يشمل الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتستمد المعلومات والبيانات من مصدرين، هما:

- 1- المصادر الثانوية الجاهزة التي تتمثل في الكتب العلمية والدوريات المتخصصة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة في هذا المجال.
- 2- المصادر الأولية التي تشمل جمع البيانات والمعلومات الميدانية، وقد تمّ تصميم استبانة خاصة بهدف جمع البيانات المطلوبة حول واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية مع وجهة نظر رؤساء الأقسام وجوانب المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية. وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة المكوّنة من قسمين مستفيداً من الأدبيات المتوفرة حول المناخ التنظيمي وخصوصاً رسالة الماجستير المعنونة "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكلّيات المجتمع في الأردن" (1)، من إعداد سهيلة إبراهيم الدجاني عام 1988م، ودراسة أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن" (2) للدكتور نائل العواملة، المنشورة في مجلة دراسات.

يضمّ القسم الأول من الاستبانة المعلومات العامة من حيث الجنس والكلية وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية للمبحوثين من رؤساء الأقسام الأكاديمية، بينما يشتمل القسم الثاني على فقرات الاستبانة التي بلغت (40) فقرة غطت (6) مجالات هي: مجال نمط الإدارة ولها (8) فقرات، مجال نمط اتخاذ القرار ولها (6) فقرات، ومجال نمط الاتصالات ولها (5) فقرات، ومجال نمط العلاقات بين العاملين ولها (7) فقرات، ومجال نمط تقييم الأداء وله (6) فقرات، ومجال نمط تحفيز العاملين وله (8) فقرات. ووضع الباحث سلماً لتقييم الإجابات من (5) درجات مستنداً إلى سلم ليكرت، يتراوح بين لا أوافق بشدة ولها درجة واحدة، وأوافق بشدة ولها (5) درجات. واشتمل هذا السلم على:

لا أوافق بشدة ولها (1)، لا أوافق لها (2)، ومحايد ولها (3)، أوافق لها (4)، وأوافق بشدة لها (5).

وقد تمّ عرض الاستبانة على (11) أستاذاً مختصاً في الإدارة لأخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم لضمان صلاحية الاستبانة وشمول فقراتها للمجالات الواردة فيها. وبعد أخذ الملاحظات والاقتراحات جرى إعادة صياغتها من جديد، ثم عرضت على لجنة المحكّمين

مرة أخرى، فحصلت على قبول (9) أعضاء من أصل (11) عضواً، أي بنسبة تزيد على 80%، وهي نسبة جيدة وكافية.

بعد ذلك وزعت الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة الأردنية، ثم أعيد جمعها بعد تعبئتها، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية، وتفرغها وإدخالها في الحاسوب. وقام الحاسوب باستخراج النسب المئوية والتوزيع التكراري لإجابات المبحوثين. وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والتوصل إلى النتائج التي كشف عنها التحليل.

مجتمع الدراسة والعينة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة الأردنية المختلفة، من ذكور وإناث في عام 2001-2002 الدراسي، البالغ عددهم (68) دكتوراً.

أما عينة الدراسة فكانت تشكل كل أفراد المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانة

على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بلا استثناء، لكن الباحث حصل على (49)

استجابة فعلية، أي ما نسبته أكثر من 72% من أفراد المجتمع، وهي نسبة مقبولة

وجيدة جداً لتمثيل مجتمع الدراسة.

محددات الدراسة:

من الواضح أن هذه الدراسة اقتصرت على الجامعة الأردنية، ولذلك فهي محدودة في نتائجها وتحليلها على رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعة بالذات، ومحدودة برؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين فيها في العام 2001-2002 بالتحديد.

وتتحدد هذه الدراسة بمنهجيتها وفرضياتها الموضوعية، ولا يجوز تعميمها إلا في حدود هذا الإطار وضمن نطاقه.

اختبار الاتساق الداخلي:

وَزَع الباحث الاستبانة على عينة محدودة ومختارة عشوائياً من مجتمع

الدراسة مكوّنة من (12) شخصاً وتم تصحيح استجاباتهم وإفراغها في جداول، وبعد

أسبوعين من تاريخه تم توزيع الاستبانة على المجموعة نفسها وجرى تصحيح

استجاباتهم وتفريغها في جداول. وقد تبين من الاستجابتين تطابق شبه تام في

الاستجابات، وتوافق في المتوسطات الحسابية تجاوز 90% من المعدلات الوسطية.

وكان المتوسط الحسابي لُبعد نمط الإدارة (3.50) في المرة الأولى و(3.49) في المرة

الثانية. أما المتوسط الحسابي لُبعد نمط الاتصالات فكان (3.52) و(3.50) في

المرتين الأولى والثانية. والمتوسط الحسابي لُبعد نمط العلاقات بين العاملين فكان

(3.48) و(3.46) في المرتين الأولى والثانية، أما المتوسط الحسابي لُبعد نمط

تحفيز العاملين فكان (3.39) و(3.41) في المرتين. وفي بُعد نمط تقييم الأداء كان

المتوسط الحسابي (3.20) و(3.23) في المرتين، وفي بُعد نمط اتخاذ القرارات كان

المتوسط الحسابي (3.39) و(3.40) في المرتين. أما المتوسط الحسابي للمناخ

التنظيمي بكل أبعاده فكان (3.45) و(3.43) في المرتين. وهذه الأرقام تشير بوضوح

إلى تطابق النتائج في المحاولتين مع مثيلتهما في الاختبار العام، وهو ما يؤكد

الاتساق الداخلي للاستبانة.

فرضيات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية ينظرون إلى المناخ التنظيمي فيها على أنه مناخ متوسط من حيث المستوى، وبذلك أعطوه درجة متوسطة في جميع مجالاته.
- 2- يوجد فرض ذي دلالة بين المتوسطات الحسابية لمستويات المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) يُعزى إلى اختلاف الجنس (Gender).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تُعزى إلى اختلاف الكليات الإنسانية عن العلمية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

الدراسات السابقة:

ما دامت العملية الإنتاجية أو الخدمية تتم من خلال مجموعة من العناصر البشرية والمادية، فإن تحقيق الفعالية (Effectiveness) والكفاية (Efficiency) لها يُعزى إلى المورد البشري الذي يعتبر أعلى وأعز الموارد التي تملكها أي منظمة. ومن هنا تأتي أهمية تفهم السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، أي البيئة المحيطة بهذا السلوك أو الأداء كما يمثل جانباً منها المناخ التنظيمي. وقد حفلت الأدبيات الإدارية والأبحاث والدراسات بجوانب مختلفة من مناقشة هذا الموضوع بأبعاده القريبة والبعيدة.

□ تشير دراسة (Conner, P. E. and Becher, W., 1975) (5) تحت عنوان "قيم ومقترحات إدارية للبحث"، إلى أن هناك مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات ترتبط بالفرد أو جماعة العمل وتنعكس على السلوك في العمل ونوعية الأداء، بحيث تصبح منهجاً لهم في الوصول إلى أهداف المنظمة، وقد تأخذ هذه القيم والأفكار الجانب الروحي أو الديني، أو الجانب الخارجي كالخوف من رؤساء العمل والمدير والرغبة في تحقيق النفع المادي أو المعنوي. وأكدت الدراسة على أن قوة هذه القيم ونوعية انعكاسها في سلوك الأفراد يمكن أن يقاس بمقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين.

□ تشير دراسة (Craighead, W. E., et al, 1975) تحت عنوان "تغيير السلوك" إلى أن المناخ أو البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تؤثر بشكل فاعل على سلوك وأداء الأفراد في العمل، وأن المناخ أو البيئة المحيطة بالعمل ذات مكونات وأبعاد داخلية وخارجية، وأن المكونات الداخلية تتضمن أبعاداً مادية وأبعاداً معنوية. ومن أهم الأبعاد المعنوية القيم والمعتقدات التي تشكل أساس دوافع العمل وحوافز الأداء، وأكد على العلاقة القائمة بين عائد العمل والسلوك.

□ دراسة (Locke, E. A., 1977) (7) أشارت إلى أن ربط السلوك والحافز الدافع لهذا السلوك بالعائد المادي فقط يغفل دور العوامل النفسية والروحية الحافزة للسلوك، وأكدت على أن تطبيق نظرية كريجهد لا يؤدي إلى تحسين أداء الفرد ولا يكسبه مهارات جديدة، لأنه سيعمل فقط من أجل الحصول على الحافز المادي. ودعت الدراسة إلى ضرورة الربط بين القدرة والرغبة كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، ودعت إلى ضرورة دراسة محددات السلوك الإنساني في العمل، وبذلك أضافت بعد العدالة إلى مفهوم القدرة والرغبة في فهم وتحديد درجة رضا العامل عن المناخ التنظيمي، كما أضافت

معايير هامة يجب مراعاتها من قبل الإدارة، منها تحقيق العدالة بين العاملين.

وأخيراً ناقشت نظرية لوك "نظرية القوة الدافعة" النظم المختلفة لدفع الأجور والمرتبات والأوقات المناسبة لدفعها، وتوصلت إلى نتائج هامة سواء من ناحية نظم الأجور والحوافز أو من ناحية التوقيت الزمني لها. كما ناقشت بشكل مسهب العلاقة بين القوة الدافعة إلى العمل والإنجاز والبيئة المحيطة بالعمل، وأكدت على العلاقة الطردية بينهما عبر توسط الرضا عن العمل.

□ دراسة (Hall, F. S., and Hall, D. T., 1978) تحت عنوان:

"هل يستطيع الزوجان والصديقان أن يتعاملوا مع المشكلة؟" (8)، أشارت إلى أهمية دور المنظمة - ممثلة في إدارتها - في التخفيف من حدة المشاكل الأسرية الخاصة التي تواجه العاملين، هذه المشكلات التي تشكّل عبئاً ثقيلاً على كاهل العامل، مما يحدّ من قدرته على الإنجاز والأداء الفعال. تؤكد الدراسة على أهمية العامل النفسي للعاملين ورضاهم عن مناخ العمل والظروف المحيطة به بالنسبة إلى إنجاز وأداء الأعمال المناطة بهم بكفاية وفعالية. وتشير الدراسة إلى الارتباط الوثيق بين الحالة النفسية للعاملين وبين رضاهم الوظيفي، فالعامل المستقر نفسياً في العمل هو العامل الأكثر رضا عن ظروف العمل وبيئته المحيطة، وهو الأكثر انتماء وولاء للمنظمة التي يعمل فيها. وأظهرت الدراسة، التي شملت (243) أسرة يعمل فيها الزوجان أو الصديقان المختلفي الجنس غير المرتبطين برباط الزوجية، وجود مشكلات منغصة ومستعصية على الحل دون مساعدة الإدارة على حلها، منها التضارب بين أوقات عمل الزوجين، وعدم تساوي الأجور على العمل المتساوي، وعدم رضا أحد الزوجين عن مناخ العمل مما يتسبب في خلق المشاكل الأسرية. وأكدت الدراسة على ضرورة تدخل الإدارة في التخفيف من حدة هذه المشكلات عن طريق أخذ رأي الزوجين بعين الاعتبار عند تحديد نوعية ووقت الدوام للعاملين، وتطبيق سياسة الأجر المتساوي للعمل

المتساوي، وتحسين المناخ الوظيفي وجعله أكثر مدعاة للرضا بين العاملين.

□ دراسة (Kopenlman, R. E., et al, 1982) (9) تحت عنوان: "الزوجان العاملان"، حاولت التعرف على دور المنظمة/ المؤسسة في التخفيف من ضغوط المشكلات الأسرية التي يواجهها الزوجان العاملان، وآليات هذا الدور، سواء من حيث تأمين المناخ التنظيمي المناسب، أو من حيث إيجاد المناخ المناسب لرعاية الأولاد الموجودين في الأسرة. وقد شملت الدراسة عينة من (117) أسرة يعمل فيها كل من الزوجين. وبيّنت النتائج أن 55% من العينة قد واجهت مشكلات مع الأولاد، حيث ساعدت إدارة العمل على حل 82% منها، عن طريق استيعابهم في دار للحضانة تابعة للمنظمة، وأن 61% من هذه الأسر واجهت مشكلات تضارب أوقات العمل، التي استلزمات الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلات بالنسبة 76% منها، عن طريق أخذ رأي الزوجين في مواقيت عملهم. وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الإدارة والأزواج في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض عمل الزوجين. كما دعت إلى ضرورة استعداد الإدارة للبحث في مشكلات العاملين، من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي للعاملين، لما لذلك من تأثير واضح على الأداء والإنجاز بفعالية وكفاية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بظروف العاملين، وبتعزيز الدوافع الإيجابية تجاه العمل، وكبح جماح الدوافع المؤثرة سلباً تجاه العمل والإنجاز في العمل، وذلك بتوفير أفضل الظروف المناسبة للعمل، والاهتمام بالصحة النفسية للعاملين.

□ دراسة (Zedeok, S., et al, 1983) تحت عنوان "مواعيد الدوريات وعلاقتها بالتكيف الصحي والرضا ونية ترك العمل"، أشارت إلى أن التعارض في مواعيد العمل للزوجين يؤثر على تفاقم المشكلات الأسرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الزيادة في ساعات

العمل أو التعارض بين مواعيد العمل للزوجين أو نظام الورديات ذات أثر سلبي على العلاقات الزوجية. وتوصلت الدراسة التي شملت (209) عائلات يعمل فيها الزوجان، إلا أن أهم الأسباب المؤدية إلى وجود المشكلات الأسرية هي من حيث الترتيب كانت لدى أفراد العينة:

1- التعارض بين مواعيد عمل الزوجين، 2- نظام الورديات، 3- الزيادة في ساعات العمل. وأظهرت الدراسة وجود أسباب أخرى للمشكلات الأسرية، من أهمها وجود الأطفال، وعدم الرضا عن المناخ الإداري والتنظيمي في المؤسسة من قبل أحد الزوجين أو كليهما. وأكدت الدراسة على أهمية المناخ الإداري والتنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والارتباط بالعمل والانتماء للمنظمة، ليس فقط لتأثير ذلك على الأداء والإنجاز، ولكن أيضاً لتأثيره على حياة الفرد العامل خارج المنظمة وداخلها على حد سواء. وتوصلت الدراسة إلى أن 95% من العاملين يتعارض بين مواعيد عملهم من العينة يعانون من أعراض مرضية مختلفة مثل الإرهاق وآلام الرأس والأطراف، ويفكرون في ترك العمل، كما أن 75% ممن يعملون بنظام الدوريات من العينة غير راضين عن عملهم وظروفه والبيئة المحيطة بالعمل، ويفكرون جدياً بترك العمل. وتوصلت الدراسة إلى توصيات ضرورية لتحسين ظروف العمل، من أهمها ضرورة اهتمام الإدارة بتحسين شروط العمل ومكانه وشروط القيام به.

□ دراسة (Thompson, Darrelray, 1985) (11) من جامعة أوكلاهوما في الولايات المتحدة حول: "مجالات المشاركة في اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي"، أشارت إلى وجود مناخ تنظيمي في كل منظمة أو مؤسسة. وقامت الدراسة باختيار (58) عينة عشوائية من مدارس الولاية، واستخدمت نموذج التنبؤ بتحليل الانحدار المتعدد، إذ كان الباحث يأمل بالتنبؤ بأنماط المناخات التنظيمية من علامات حالات اتخاذ القرار، ولكن التحليل كشف عن رفض (3) فرضيات من أصل (5) فرضيات وضعت، لأن علامات الحالات القرارية لم تتنبأ بشكل ذي دلالة بعلامات أنماط المناخات التنظيمية. وباختصار فإن الباحث لم يتوصل في نتائج البحث إلى علامات ذات دلالة كافية، أو

لم يتنبأ بها عن حالات القرار والمناخ التنظيمي، أي أن هذه الدراسة تتحدى الدراسات السابقة بعدم وجود دلالة كافية بين حالات اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي. وقد تم الحصول على قياس حالات القرار مقياس (Aluto Belasco)، وأما المناخ التنظيمي فقد تم الحصول عليها بواسطة مقياس صورة المناخ التنظيمي الذي طوره (Letwin Stringer).

□ دراسة (Gellerman, W. S., 1989) (12) تشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تعمل على تحفيز الأفراد العاملين بطرق مختلفة تهدف إلى تقوية دوافعهم الإيجابية تجاه العمل، ولذلك تقوم المؤسسات بوضع نظم الحوافز بما يتوافق منطقياً مع الدوافع والحوافز الإيجابية. ولكون الأجر والحوافز هي المصادر التكوينية الأساسية التي تحدد دخل الفرد الذي يشبع حاجاته الأساسية، تصبح هذه الأجر والعلاوات والحوافز من أهم وسائل التحفيز للعاملين، ولا يخفى على أحد أن زيادة الأجر والزيادة فيه والمكافآت لا تؤدي آلياً على رفع مستوى معيشة العاملين، حيث أن مضمون الأجر الحقيقي يتوقف على طبيعة تغيرات أسعار السلع والخدمات، ومن هنا تتوقف كفاءة نظام التحفيز المادي للعاملين على التناسب الأمثل بين زيادة الأجر النقدي والأجر الحقيقي. وأظهرت الدراسة مدى أهمية تحفيز العاملين عن طريق المكافآت على العمل المتميز والمبادأة والإبداع، دون المساس بالعدالة في تطبيق ذلك، كما أظهرت مدى أهمية الأجر العادل على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومدى ارتباطهم بالعمل والولاء للمنظمة التي يعملون فيها. وأكدت الدراسة على الحقائق المعروفة للإدارة مثل الارتباط بين جودة الأداء وسرعة الإنجاز بين المستوى الجيد والمريح لرضا العاملين الوظيفي، وبشكل غير مباشر بين المردود المادي للعمل.

□ دراسة (Johston, J., 1993) تحت عنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته مع الرضا الوظيفي: حالة دراسية"، حاولت أن تتعرف على

ارتباط الرضا الوظيفي بالمناخ التنظيمي، وقد شملت الدراسة على (63) أستاذاً جامعياً من جامعة أوكلاهوما الحكومية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0.72) بين درجة الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي على البعد الكلي للمناخ، بينما بلغت درجة الارتباط (0.83) على بُعد أداء الإدارة. وأشارت الدراسة إلى ظاهرة ترك العمل في الجامعة بسبب المستوى المتوسط للرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يسببه نقص الحوافز المادية وقصور نظام العلاوات والمكافآت عن تلبية احتياجات العاملين وإشباعها. وأوصت الدراسة إن على إدارة الجامعة أن تعيد النظر في نظام الحوافز والترقيات وسياسة الأجور، وتحسين المناخ التنظيمي لزيادة الارتباط بالجامعة والولاء لها. كما أكدت الدراسة على الدور الفاعل للمناخ التنظيمي على مستويات الرضا الوظيفي، وأوصت بأهمية العمل على تطوير المناخ التنظيمي بمكوناته المادية والمعنوية، من حيث أسلوب الإدارة وآلياتها في التعامل مع العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، ونظام الحوافز المتبع، وآليات تقييم أداء العاملين.

في مقدمة كتاب: "السلوك والتحليل التنظيمي: منحى تكاملي" يؤكد ديريك رولينسون وزملاؤه أن أمر السلوك البشري في المنظمات يتأثر بالمحتوى التنظيمي للمنظمة ويؤثر فيها، وهكذا فإن سلوك الأفراد والمجموعات يتأثر بشكل جدلي بالمناخ التنظيمي في المنظمة المحددة الذي يجري فيها هذا السلوك، فإذا ما أردنا فهم لماذا يتصرف الأفراد والمجموعات بهذا الشكل أو ذاك فيجب أن نحسب حساباً لنوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المعنية والعوامل المؤثرة فيه. وبشكل مشابه، فإن سلوك المنظمة أو المؤسسة ككل يتأثر بشدة بأفعال وسلوكيات أفرادها ومجموعاتها، مما يعني أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل ذات المستوى الأدنى من أجل فهم سلوك المنظمة ككل.

وخلال الخمس عشر سنة الماضية برزت وجهة أكثر راديكالية حول المنظمات وهي ما دعيت وجهة النظر ما بعد الحداثة، وهي نظرة نقدية للطرف التقليدي لفهم المنظمات، ويمكن أن تؤدي إلى رفض المجازات الأربع المشروحة سابقاً كوهم أو غير حقيقية. وفي الواقع تجادل وجهة النظر هذه بأن التفكير المعاصر مبني على إشارات خاطئة من العقلانية العلمية التي تركز على البحث الصارم وتوصيل النتائج لتوسيع حدود المعرفة. ويقال أن هذا يفضل رؤية العالم كمجموعة من الوحدات الستاتيكية المنقطعة عن بعضها ويحاول أن يجد العلاقات السببية فيما بينها، وعلى سبيل المثال تعامل الظواهر مثل الأفراد والمنظمات والبنى كأشياء يمكن فصلها عن العالم، وتنحو وجهة النظر التقليدية إلى التركيز على أسئلة مثل تلك: هل توجد علاقات بين الثقافة والبنية، أو هل تسبب الثقافة من البنية أو العكس؟ وتشير ما بعد الحداثة إلا أنه بسبب أن لا شيء ستاتيكي في الصفات مثل الثقافة والبنية لا حقيقة لها، بل هي حالات مؤقتة إلى حد ما تعامل على أنها ثابتة وستاتيكية. وهكذا تكون الفترة الرئيسية أن كل شيء في حركة دائمة، وما تنظر إليه وجهة النظر التقليدية على أنه موضوع أو وحدة ليس إلا في حالة تحول يسعى لبناء الحقيقة المطلقة حول الوحدات ليس إلا باحث عن المستحيل.

ولعله من السابق لأوانه القول بأن ما بعد الحداثة قد أثبتت بشكل قاطع قدرتها على التعامل المنطقي والسليم مع الظواهر مثل الأفراد والجماعات والمنظمات، وحلّت الكثير من الأسئلة المتعلقة بالسببية والثقافة والبنية، ولا يزال أمامها شوط كبير من التفكير وإيجاد الحلول لمثل هذه الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي في المؤسسات والعوامل ذات التأثير في تحديد هذا المناخ وتعريفه.

□ يقول ديريك رولينسون وزملاؤه في كتابهم السلوك والتحليل التنظيمي، إن المناخ التنظيمي يتعامل مع الصفات الأكثر ديناميكية والأكثر قابلية للتغير في المنظمة، فالمناخ هو الذي يتبقى من الناس. ويقول جيمس وجونز إنه الطريقة التي يصف بها الناس بشكل ذاتي السمات المميزة للمؤسسة ولأنفسهم فيها. وأهم ما يميز المناخ أنه غير دائم وغير مستقر وقابل للتغيير، فهو دالة في الزمن. وبما أن المناخ التنظيمي يحسّ من قبل الناس ويؤثر في قناعاتهم، فإنه يقدم أساساً للطريقة التي يسلكون فيها. ومن الضروري التمييز بين

العوامل التي تؤدي إلى نشوء المناخ التنظيمي وبين تلك التي تتأثر بالمناخ التنظيمي إلى والعوامل داخل المنظمة وخارجها تؤثر في المناخ التنظيمي، ويقسم المناخ التنظيمي إلى:

1- عوامل اقتصادية، 2- عوامل سياسية، 3- عوامل السوق والمنافسة. بينما المحتوى التنظيمي يتضمن الحجم ونسق السلطة والوصف الوظيفي والتكنولوجيا وفلسفة الإدارة والسلطة.

□ وفي كتابهما، السلوك التنظيمي يورد (Robert Kreitner) و (Angela Kincki) ما قاله (Welch) رئيس الشركة العامة للإلكترونيات من أنه إذا لم تكن تفكر طوال الوقت بشكل شخص تحت أمرتك بأنه ذو قيمة عالية، فإنه لن تكون أمامك فرصة للنجاح في توظيف عمله لخدمة المؤسسة. ويضع مبدئين لفلسفته في الإدارة هما التعطش لتطوير القوى البشرية، والتعطش لتحقيق الأهداف الموضوعية وإنجازها. ويؤكد على أن المعرفة الأعمق للناس هي التي تؤمن المعرفة الأعمق لأنفسنا. فبدون معرفة دوافع وحوافز السلوك التنظيمي للأفراد لا يمكن أن نفهم دوافع وحوافز إنجاز العمل المطلوب وآليات تحقيقه.

□ يقول هنري مينتسبرغ في مقاله: "وظيفة المدير: الفلكلور والواقع" (1975) "بأنه لا يوجد ما هو أكثر أهمية في مجتمعنا من وظيفة المدير، فالمدير هو الذي يحدد ما إذا كانت تنظيماتنا الاجتماعية تخدمنا بشكل جيد أو أنها تضيع هدراً قدراتنا ومواردنا".

□ في كتابهما "السلوك التنظيمي" يورد روبرت كريستنر وزملاؤه وأنجيلا كينيكي مجموعة توصيات لتحسين المناخ الأخلاقي في المؤسسة منها (17):

- 1- تصرف أنت نفسك بأخلاق، فسلوك المدير مثال وقدوة.
- 2- طبق التعليمات الأخلاقية الواضحة والمفهومة للجميع.

- 3- طَبَّقَ التَّدْرِيبَ الأَخْلَاقِي، حَيْثُ يَجْرِي تَحْدِيدَ وَتَطْبِيقَ السُّلُوكِ الأَخْلَاقِي المَقْبُولِ فِي الأَحْوَالِ المَتَغَيِّرَةِ.
- 4- اِحْرَصَ عَلَى تَطْبِيقِ السُّلُوكِ الأَخْلَاقِي فِي جَمِيعِ الأَحْوَالِ.
- 5- أُنْشِئَ وَحَدَاتٍ وَبُنِيَ تَعْنَى بِمِرَاقِبَةٍ وَتَطْبِيقِ السُّلُوكِ الأَخْلَاقِي فِي المَوْسِمَةِ.

ويؤكد على أن المدراء يحتاجون إلى فهم العمليات النفسية إذا ما أرادوا أن يقودوا موظفيهم بنجاح وتحقيق أهدافهم التنظيمية.

الدراسات العربية:

رغم ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، إلا أن هناك بعضاً منها يتناول جوانب منه، سنتعرض هنا إلى أبرزها.

□ دراسة نائل العواملة (18): "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، شملت الدراسة (22) وزارة و(8) مؤسسات ودوائر مركزية، اختير منها (924) مبحوثاً بطريقة طبقية عشوائية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود استقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي، وأن أسباب التغير في هذا المناخ تعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، كما أن عدم استقرار القيادة الإدارية العليا والمحسوبة وتدني الحوافز هي من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة الحد من التأثيرات السلبية والشخصية ويزيادة الاهتمام بالعاملين وأوضاعهم وبالإننتاجية وتحديث التشريعات، وتبني سياسة مدروسة للتنمية الإدارية الشاملة، بما في ذلك تعزيز الكفاءة الإدارية والجدارة، وتطوير نظم الاتصالات والحوافز. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الرضا العام عن العناصر الإدارية في المناخ المؤسسي، بما في ذلك فلسفة الإدارة وتشجيع المبادرة، وتطبيق مبدأ الجدارة والمشاركة في صنع القرار،

والاهتمام بالكفاية الإنتاجية التي أظهرت الدراسة ضعفاً في الرضا العام للمبجوثين عنها.

□ دراسة سهيلة إبراهيم الدجاني(19): "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكميات المجتمع في الأردن". وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين التحرر من العمل وبين مقياس المشاركة في اتخاذ القرار، بينما هناك علاقة إيجابية بين الفرح والمودة والمرح وبين مقياس المشاركة في صنع القرار. وبيّنت الدراسة أن عدم تفكك الهيئة التدريسية وارتفاع روحهم المعنوية يؤدي إلى زيادة المشاركة في تنظيم الكلية، وأشارت الدراسة إلى أن المرحة والمودة من أهم سمات المناخ المستقل، وأن المرحة والظرف من أفضل مقاييس معنويات المجموعة وأفضل أساليب المحافظة عليها. وأظهرت الدراسة عدم وجود أي ارتباط بين المتغيرات المستقلة كالجنس والمؤهل والخبرة وبين مقياس المشاركة في اتخاذ القرار. وبيّنت نتائج الدراسة أن عدم انزواء المدير يؤدي إلى زيادة نشاط الهيئة التدريسية في ممارستها وفي المنهاج والاهتمام وتدريب الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها، العمل على توفير جو الألفة والمودة في مناخ الكليات لأنها تساعد على رفع الروح المعنوية ذات الأثر الفاعل في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وعدم انعزال العميد ونزوعه إلى خلق مناخات مغلقة لأن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية مؤثرة على المناخ التنظيمي وعلى المشاركة في صنع القرار.

□ كتاب الدكتور كامل محمد المغربي(20): "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس 1994-1995". يتناول الفصل الثاني من هذا الكتاب بعنوان الدافعية، السلوك الإنساني في العمل، ويشير إلى أن الإنسان يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والاهتمامات الدائمة والفورية التي يتبناها والعوامل الأخرى ذات التأثير في حياته اليومية. ويؤكد الكتاب على أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية

الشعورية منها واللاشعورية من أجل إشباع حاجاته المتنوعة التي ترتبط بعوامل البيئة الخارجية وما تحتاج إليه من تكيف في السلوك الموجه تجاه الهدف. ويشير الكتاب إلى أن هيرزبيرغ اقترح مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة. والعوامل الوقائية تنتمي إلى بيئة العمل وإلى محتوياته وتعمل على المحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله. وتتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين. أما العوامل الدافعة فهي تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، وتختص بتحفيز العامل وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم.

□ بحث بسام العمري (21): "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية". هدف البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة نحو عملهم، تحليل وتطبيق مقياس الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل والراتب وتوفير الظروف الملائمة للعمل والترقية وبيان أثر الجنس ومكان العمل على مجالات الرضا الوظيفي الخمسة. وقد ضمّ مجتمع الدراسة (795) فرداً، تم اختيار ما نسبته 35% من المجتمع بطريقة عشوائية كعينة خضعت للدراسة أي (278) فرداً. واعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي لتحليل المعلومات، وأجرى اختبارات (F، T) لاختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس على مستوى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة للعمل والترقية، بينما وجد فرق ذو دلالة إحصائية في مجال الراتب، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مكان العمل في مجالات العلاقة بين

الرؤساء والمرووسين والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة للعمل والراتب، بينما وجدت فروق دلالة إحصائية في مجال الترقية تُعزى إلى متغير مكان العمل. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى التفاعل بين متغير الجنس ومكان العمل لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي الخمسة والبعد الكلي. وأظهرت النتائج أن مجال توفير ظروف العمل الملائمة قد احتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي، بينما احتل بُعد الراتب المرتبة الأخيرة على هذا المقياس.

□ كتاب نبيل النجار: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" (22) الذي احتوى فصلاً في نهاية الكتاب شمل استقصاء عن الرضا عن الوظيفة، تضمن الشروط المتعلقة بالوظيفة، واعتبار الوظيفة كهواية، ومقارنة الوظيفة بوظائف الأصدقاء، ودرجة السرور التي تثيرها الوظيفة، والسعادة في العمل بالمقياس إلى السعادة في وقت الفراغ. وتضمنت فقرات الاستقصاء فقرات عن الشعور بالملل، وإجبار النفس على الذهاب إلى العمل.

□ دراسة بسام العمري و مصطفى السلطان (23): "درجة تحقق الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية". وهدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل درجة تحقق الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والتخصص واختلاف الجامعة. وبلغ مجتمع الدراسة (1420) عضو هيئة تدريس اختير منهم كعينة للدراسة (273) عضو هيئة تدريس بطريقة طبقية عشوائية، أي بنسبة 19% من مجتمع الدراسة. وتكوّنت أداة الدراسة من قسمين، القسم الأول يشتمل على المعلومات العامة، والقسم الثاني اختبار ماسلو للإحساس بالأمن وعدمه. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي وتم استخدام اختبارات (F، T) واختبار توكي

للمقارنات البعدية إن وجدت. وأظهرت نتائج الدراسة درجة إحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية بلغت (20.5)، وهي درجة متوسطة حسب اختبار ماسلو. وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لاختلاف الجامعة، ولم تكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تحقق الإحساس بالأمن تُعزى لمتغيرات اختلاف التخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجنس.

□ كتاب علي السلمي: "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية" (24)، حيث يرى علي السلمي أن الهدف الرئيس لإدارة الأفراد، هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متناهية من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، وأوضح أن مهام الإدارة أو العملية الإدارية هو اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشكلاتهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

□ كتاب منصور فهمي: "إدارة القوى البشرية" (25)، الذي احتوى فصولاً تتحدث عن إدارة وتنمية العنصر البشري باعتباره أهم وأثمن المدخلات الإنتاجية ودور الحوافز والمردود المادي على تعزيز دوافع الإنتاج والعمل وتأمين الرضا الوظيفي عن العمل وظروفه، كما يكرس الكتاب فصلاً خاصاً يتحدث عن الجانب المادي الذي يتحكم في تحقيق الإنتاجية، وعن الجانب الإنساني الذي يشمل المديرين والعمال. وأكد أن الجانب الإنساني ممثلاً في المديرين والعمال هم الذين يعملون معاً على استخدام العناصر المادية لتحقيق أهداف المنظمة. فالمديرون يحددون الأهداف ويرسمون الخطط لتحقيقها، ويوزعون الأعمال ويحددون الاختصاصات، ويوجهون العاملين ويتابعون التنفيذ الذي يتم بواسطة هؤلاء العاملين. ويستخلص عبر الكتاب أن كفاءة أي منظمة تقاس بكفاءة الأفراد القائمين بالعمل فيها، مما يجعل المدخل

الصحيح لرفع كفاءة المنظمة هو العمل على كفاءة العنصر البشري فيها، عن طريق تقوية الدوافع وتعميق الحوافز وتنمية وتحسين المناخ التنظيمي بما في ذلك وضع نظم واضحة وعادلة للراتب وأشكال المردود المادي والمعنوي الأخرى.

□ دراسة علي محمد عبد الوهاب: "الإنتاجية: دراسة العنصر الإنساني في الإدارة" (26)، التي تناولت بالدراسة والتحليل جانب العنصر البشري في الإنتاجية، التي تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات، أو العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. ثم تطرقت الدراسة إلى العوامل المؤثرة في العنصر الإنساني، وكيفية توجيه هذه العوامل والتحكم فيها والسيطرة عليها عن طريق المناخ التنظيمي.

التحليل الإحصائي للبيانات:

توزعت عينة الدراسة من حيث الجنس (Gender) على النحو التالي كما في

جدول (1).

جدول (1)

توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | العدد | الجنس |
|----------------|-------|---------|
| 95.9% | 42 | ذكر |
| 4.1% | 7 | أنثى |
| 100.00% | 49 | المجموع |

وبما أن العينة هي المجتمع بأكمله، فهذه الأرقام تمثل حقيقة التوزيع الفعلي لجنس رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية. وتشير هذه الأرقام إلى مدى تناوّل حصة المرأة في المراكز الإدارية والتعليمية المسؤولة في الجامعة الأردنية، كما أنها تنبه إلى ضرورة إعطاء المرأة فرصاً أكبر في مجال إدارة الأقسام على المستوى الأكاديمي، وإن كان ذلك ليس من أهداف هذه الدراسة ولا موضوعاً لها.

جدول (2)

توزيع العينة حسب الكلية

| نوع الكلية | العدد | النسبة المئوية |
|------------|-------|----------------|
| علمية | 29 | 59.2% |
| إنسانية | 20 | 40.8% |
| المجموع | 49 | 100.00% |

وتوزعت العينة حسب الكلية على النحو الذي يبيّنه الجدول (2)، حيث تظهر الأرقام تفوق عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية عن مثيله في الكليات الإنسانية، وهو أمر طبيعي ومفهوم في ظروف بلد كالأردن، هو فيه في أمس الحاجة إلى تطوير وتوطين التكنولوجيا، وإلى مساندة وملاحقة التقدم العلمي.

جدول (3)

توزيع العينة حسب الجنس

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 4 | 8.2% |
| 5-10 سنوات | 15 | 30.6% |
| أكثر من 10 سنوات | 30 | 61.2% |
| المجموع | 49 | 100.00% |

توزعت العينة على سنوات خبرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في التعليم الجامعي حسب الجدول (3)، الذي تظهر أرقامه غلبة ذوي الخبرات الطويلة في التعليم الأكاديمي، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرات الأكثر من (10) سنوات حوالي 61.2% من بين جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية. ويثير هذا الواقع نوعين متقابلين من الإدراك. فمن جهة، يبدو ضرورياً وهاماً الاستفادة من الخبرات الطويلة في العمل الأكاديمي والإداري، ومن جهة أخرى، يتضح مدى أهمية إفساح المجال أمام الأجيال الشابة والحديثة لاكتساب الخبرة وتعزيز فرص المبادرة والإبداع لديها. لكن هذه الحقيقة بشكل عام قد تعطي مؤشراً على

واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، من حيث ضيق الفرص المتاحة أمام الجسم الأكاديمي للتطور والترقي في سلك الإدارة. وهذه الأرقام تطرح ضرورة إيلاء اختيار رئاسة القسم الأكاديمي ما تستحقه من اهتمام وتطويره في سبيل تحقيق العدالة وتحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.

تتوزع العينة (ومجتمع الدراسة) على الرتب الأكاديمية حسب الجدول (4)

التالي:

جدول (4)

توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية

| النسبة المئوية | العدد | الرتبة الأكاديمية |
|----------------|-------|-------------------|
| %28.6 | 14 | أستاذ مساعد |
| %44.9 | 22 | أستاذ مشارك |
| %26.5 | 13 | أستاذ |
| %100.00 | 49 | المجموع |

تظهر أرقام الجدول أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية كانوا من رتبة الأستاذ المشارك، وأن نسبة من يحملون رتبة الأستاذية لم تتجاوز 26.5%، وقريباً من هذه النسبة كانت نسبة من يحملون رتبة الأستاذ المساعد، حوالي 28.6%.

الفرضية الأولى: رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية يرون أن المناخ التنظيمي في الجامعة على أنه مناخ متوسط من حيث المستوى. عند تحليل استجابات عينة الدراسة (التي هي مجتمع الدراسة في نفس الوقت)، حول المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، كانت استجاباتهم كما هي واردة في الجدول (5)، ومرتببة بشكل تنازلي.

جدول (5)

المتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية

على أبعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

| عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | أبعاد المناخ التنظيمي |
|-------------|-----------------|--------------------------------|
| 8 | 3.52 | بُعد نمط الإدارة |
| 5 | 3.51 | بُعد نمط الاتصالات |
| 7 | 3.47 | بُعد نمط العلاقات بين العاملين |

| | | |
|----|------|----------------------------|
| 8 | 3.40 | بُعد نمط تحفيز العاملين |
| 6 | 3.36 | بُعد نمط اتخاذ القرارات |
| 6 | 3.22 | بُعد نمط تقييم الأداء |
| 40 | 3.44 | المناخ التنظيمي بكل أبعاده |

تشير الأرقام الواردة في جدول (2) أن تقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية للمناخ التنظيمي يقع ضمن المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له على سلم الاستجابات (3.44)، وهو ما يؤكد ما ذهبنا إليه الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة، ويثبت صحتها. وعند المضي في تحليل هذه البيانات قدماً نجد أن بُعد نمط الإدارة وممارساتها العملية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.52)، يليه بُعد نمط الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، ليجيء بُعد نمط العلاقات بين العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.47). وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد نمط تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، يسبقه نمط اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.36). أما بُعد نمط تحفيز العاملين فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وهذه الأرقام تشير إلى المستوى المتوسط لاستجابات العينة على كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وإن اختلفت درجة هذا المستوى بدرجة بسيطة بين هذا البُعد أو ذاك. وتراوحت المتوسطات الحسابية لكل أبعاد الدراسة حول المتوسط الحسابي الموزون للمناخ التنظيمي الذي كان (3.44)، بحيث لم يزد الفرق بين أعلى مستوى للأبعاد وبين مستوى المناخ التنظيمي الكلي عن (0.08)، ولم يقل هذا الفرق بين أدنى مستوى وبين مستوى المناخ التنظيمي ككل عن (0.22). ومن أجل التعرف على الجوانب المقبولة في بُعد نمط الإدارة وغيرها من الجوانب التي تحتاج إلى عناية وتطوير، جرى فحص استجابات العينة على فقرات بُعد نمط الإدارة، كما يوضحها الجدول (6)، الذي يبيّن الفقرات ومستويات الاستجابة التي أبدتها أفراد العينة على كل فقرة.

جدول (6)

فقرات بُعد نمط الإدارة ومستوى استجابة أفراد العينة على كل فقرة وأعداد ونسبة هذا المستوى

| المجموع | 4 وأكثر | | 3 وأقل | | العلامة الفقرة |
|---------|-----------|------------|-----------|------------|---|
| | النسبة | العدد د | النسبة | العدد د | |
| 49 | 67.3 % | 33 | 32.7 % | 16 | 1- تشجع الإدارة العمل بروح الفريق. |
| 49 | 61.2 % | 30 | 38.8 % | 19 | 2- تشجع الإدارة المبادرات الفردية الإبداعية. |
| 49 | 61.2 % | 30 | 38.8 % | 19 | 3- تولي الإدارة الأهمية لدراسة طرق وأساليب عمل جديدة. |
| 49 | 68.7 % | 34 | 31.3 % | 15 | 4- تهتم الإدارة بإبلاغ رؤساء الأقسام بالمتغيرات المحدثة وأسبابها. |
| 49 | 68.7 % | 34 | 31.3 % | 15 | 5- تعتني الإدارة بإيصال الخطط السنوية لرؤساء الأقسام في زمنها. |
| 49 | 55.1 % | 27 | 44.9 % | 22 | 6- تعمل الإدارة على رفع مستوى الثقة في العمل بين الرئيس والمرؤوسين. |
| 49 | 38.8 % | 19 | 61.2 % | 30 | 7- تتم القرارات الإدارية بشفافية وموضوعية. |
| 49 | 67.3 % | 23 | 32.7 % | 16 | 8- تلتزم الإدارة بروح الزمالة في التعامل مع المرؤوسين. |

تظهر بيانات الجدول (6) بأن العدد الأكبر من رؤساء الأقسام الأكاديمية قد استجاب بشكل جيد على فقرة اهتمام الإدارة بإبلاغ رؤساء الأقسام بالمتغيرات المحدثة وأسبابها وفقرة اهتمام الإدارة بإيصال الخطط السنوية في وقتها وفقرة تشجع الإدارة العمل

بروح الفريق وفقرة تلتزم الإدارة بروح الزمالة مع المرؤوسين، حيث أعطى ما لا يقل عن ثلثي أفراد العينة علامة تتراوح بين (4) و(5) لهذه الفقرات. بينما نالت فقرات تشجع الإدارة المبادرات الفردية الإبداعية وتولي الإدارة الأهمية لدراسة طرق وأساليب عمل جديدة علامات ضعيفة المستوى أو متوسطة من عدد غير قليل من أفراد العينة، مما يفرض على الإدارة إيلاء اهتمام خاص لهذا الجانب، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هذه الإدارة تعمل في وسط من الأكاديميين الرفيعة الثقافة وتتعامل مع فئة من أهم جوانب عملها البحث والمبادرة والإبداع. أما فقرة تتم القرارات الإدارية بشفافية وموضوعية فقد حصلت على استجابات متوسطة أو ضعيفة من غالبية أفراد العينة، حيث أعطاهما (30) فرداً من العينة، أي 61.2% علامة (3) وأقل، وكان عدد من أعطاهما مستوى ضعيفاً (2 و 1) هو (16) فرداً من أفراد العينة، وهو ما يشير بوضوح إلى خلل في آليات اتخاذ القرارات الإدارية ينعكس على شفافيتها وعدم تحيزها، حسب رأي أفراد العينة. وهذه الحقيقة تفترض من الإدارة العمل على مراجعة آليات وأنظمة اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث تؤمنه الشفافية المفروضة والموضوعية الجيدة المطلوبة لهذه القرارات.

كما جرى فحص استجابات أفراد العينة على فقرات البُعد الذي احتل المرتبة الأخيرة في مستويات أو درجات استجابة أفراد العينة، وهو بُعد نمط تقييم الأداء، فكانت درجات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على كل فقرة من فقرات هذا البُعد كما يوضحها الجدول (7)، الذي يبين الفقرات ومستويات الاستجابة التي أبداهها أفراد العينة على كل فقرة.

جدول (7)

فقرات بُعد نمط تقييم الأداء ومستويات استجابة أفراد العينة وأعداد ونسبة هذا المستوى

| 4 وأكثر | | 3 وأقل | | الفقرات |
|---------|-------|--------|-------|---|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 47.8 % | 24 | 52.2 % | 25 | 1- يعتمد تقييم الإدارة للعاملين على تقييم كافة جوانب الإدارة والسلوك. |
| 53.1 % | 26 | 46.9 % | 23 | 2- تتم عملية التقييم بشكل مزاجي. |

| | | | | |
|-----------|----|-----------|----|---|
| 53.1 % | 26 | 46.9 % | 23 | 3- تتم عملية تقييم العاملين بشكل موضوعي. |
| 52.2 % | 25 | 47.8 % | 24 | 4- يتم تقييم العاملين حسب معايير موضوعية سلفاً. |
| 38.8 % | 30 | 61.2 % | 19 | 5- تعتمد الشللية والعلاقات الخاصة عند التقييم. |
| 33.3 % | 32 | 66.7 % | 17 | 6- تتم عملية التقييم بشكل متميز سلفاً. |

□ ملاحظة: يجب معاملة أو تفسير أرقام الفقرات السلبية رقم (2)

ورقم (6) بطريقة خاصة تعكس محتواها.

تظهر أرقام الجدول (7) بأن الغالبية العظمى من أفراد العينة قد أعطى استجابة عالية المستوى على الفقرات السلبية في بُعد نمط تقييم الأداء، مما يعني أنهم يقرون بوجود هذه الممارسات السلبية في سلوك الإدارة، فالشكل المزاجي للتقييم واعتماد الشللية والعلاقات الخاصة والتحيز المسبق، كما يرى رؤساء الأقسام الأكاديمية في معظمهم (أي ما لا يقل عن 26 أي 51.1% من أفراد العينة)، هي سمة واضحة في سلوك الإدارة. وهذا يستدعي البحث عن وسائل كافية وفعالة لوقف ذلك، إذا ما أردنا تطوير المناخ التنظيمي وجعله أكثر بعثاً للراحة والانتماء والاهتمام لدى رؤساء الأقسام.

أما الفقرات الإيجابية المحتوى التي تنص على اعتماد الإدارة عند تقييم العاملين على تقييم كافة جوانب الإدارة والسلوك واعتمادها عند التقييم على معايير موضوعية سلفاً، فقد حصلت على استجابة متباينة من عدد متساو تقريباً من أفراد العينة، ففي حين أعطاهما ما بين (25) إلى (24) فرداً درجة عالية المستوى أو جيدة، أعطاهما ما بين (24-25) فرداً درجة متوسطة أو ضعيفة المستوى، ما بين (1-3) درجات.

ولو تفحصنا الاستجابات على فقرات بُعد نمط الاتصالات الذي احتل المرتبة الثانية، لوجدنا توزيع علامات الاستجابة على عدد المبحوثين (التكرارات) والنسب المئوية كما يعكسها الجدول (8) التالي:

جدول (8)

تكرارات علامات الاستجابة على فقرات بُعد نمط الاتصالات والنسب المئوية

| 4 وأكثر | | 3 وأقل | | الفقرات |
|---------|-------|--------|-------|--|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 77.6 % | 38 | 22.4 % | 11 | 1- تبقى الإدارة قنوات الاتصال معها مفتوحة. |
| 71.4 % | 35 | 28.6 % | 14 | 2- تتم عملية انسياب المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة. |
| 52.2 % | 25 | 48.8 % | 24 | 3- تقوم الإدارة بتوفير كافة المعلومات للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم. |
| 63.3 % | 31 | 36.7 % | 18 | 4- يتم تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة بشكل دائم. |
| 52.2 % | 25 | 47.8 % | 24 | 5- تسيير الإدارة على سياسة الباب المفتوح. |

تظهر أرقام الجدول أن أعلى مستويات الاستجابة كانت غالبية بين المبحوثين في فقرات بقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الإدارة واعتماد الإدارة على التغذية الراجعة وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل دائم، أما فقرات توفير المعلومات للعاملين وسياسة الباب المفتوح فقد كانت استجابة المبحوثين الضعيفة والمتوسطة واستجاباتهم الجيدة متساوية التكرار، وهو ما يشير إلى أهمية قيام الإدارة الجامعية بفحص آلية توفير المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عملهم بسهولة ويسر، والمضي بشكل دائم في تطبيق سياسة الباب المفتوح من قبل جميع المسؤولين في الإدارة.

ولو تابعنا تفحص درجات الاستجابة على بقية فقرات أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية، من وجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، لتوصلنا إلى النتائج التالية:

1- في بُعد نمط العلاقات بين العاملين: حصلت أجواء العمل السائدة بين الزملاء، من حيث روح الألفة والتعاون على علامات جيدة لدى الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام، بينما كانت الفقرات التي تصف اهتمام الإدارة بالمشاكل والأمور الشخصية لرؤساء الأقسام ذات علامات ضعيفة أو متوسطة المستوى لدى غالبيتهم، وهو ما يؤشر إلى أهمية إيلاء هذا الموضوع الاهتمام الذي يستحقه.

2- في نمط تحفيز العاملين: كانت الاستجابات على فقرة الراتب وإشباع الحاجات الأساسية ضعيفة ومتدنية لدى الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام، بينما كانت الجوانب الأخرى المتعلقة بفرص تطوير النفس وتحقيق الذات والضمان الصحي والاجتماعي ذات استجابة جيدة وعالية لدى الغالبية منهم. أما الفقرات المتعلقة بالمكافأة على الإنجاز ودور مزايا العمل في إشباع الحاجات الأخرى فكانت الاستجابات عليها ذات مستوى متوسط حيث تساوت تقريباً أعداد المستجيبين بمستوى ضعيف ومتوسط مع أعداد المستجيبين بمستوى عال وجيد. وهذا من جديد يطرح أمام الإدارة أهمية العمل على أن يلبي راتب العمل والمزايا الأخرى حاجات الأستاذ الجامعي.

3- في بُعد نمط اتخاذ القرارات: الغالبية العظمى من المبحوثين استجابت وأعطت درجات عالية حول إعطاء الجميع المجال للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أعطى (36) فرداً لهذا الفقرة درجة تتراوح بين (4-5)، بينما تساوى تقريباً عدد من أعطوا درجات ضعيفة ومتوسطة ومن أعطوا درجات جيدة وعالية للفقرات المتعلقة بمناقشة القرارات بموضوعية، وإعطاء الفرص المتساوية للمشاركين وتأمين المعلومات للمشاركين، ومناقشة القرارات قبل اتخاذها، وهو ما يثير موضوع آليات اتخاذ القرارات وطريقة وديمقراطية المناقشة والحوار، وضرورة احترام وإفساح المجال أمام الرأي الآخر. وهذا يؤكد من جديد على ضرورة وضع أنظمة وتعليمات تحكم آليات اتخاذ القرار، وتضبط عملية القرار والمناقشة والحوار وعملية التصويت عليه، وذلك بهدف تحقيق الشفافية والديمقراطية والموضوعية التامة.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير الجنس. عند تحليل استجابات أفراد العينات وإجراء (T) للمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم موزعة على مجموعاتهم حسب الجنس، كانت النتائج كما يظهرها الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب أبعاد المناخ التنظيمي موزعين على الجنس

| T | الانحراف المعياري | الإناث | | الانحراف المعياري | الذكور | | أبعاد المناخ التنظيمي |
|-------|-------------------|----------|---|-------------------|----------|--------|---------------------------------|
| | | 3.5 2 | 7 | | 3.5 2 | 4 | |
| 0.008 | 0.80 | 3.5 2 | 7 | 0.81 | 3.5 2 | 4 2 | بُعد نمط الإدارة. |
| 0.486 | 0.74 | 3.5 2 | 7 | 0.85 | 3.3 6 | 4 2 | بُعد نمط الاتصالات. |
| 1.473 | 0.62 | 3.9 1 | 7 | 0.72 | 3.4 9 | 4 2 | بُعد نمط العلاقات بين العاملين. |
| 0.311 | 0.59 | 3.5 3 | 7 | 0.53 | 3.4 6 | 4 2 | بُعد نمط تحفيز العاملين. |
| 0.193 | 1.01 | 3.2 6 | 7 | 0.71 | 3.3 2 | 4 2 | بُعد نمط اتخاذ القرارات. |
| 0.278 | 0.70 | 3.2 8 | 7 | 0.57 | 3.2 1 | 4 2 | بُعد نمط تقييم الأداء. |
| 0.369 | 0.65 | 3.4 8 | 7 | 0.59 | 3.3 9 | 4 2 | البُعد الكلي |

تظهر أرقام الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من الذكور متقاربة مع مثيلاتها من متوسطات استجابة الإناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبذلك ترفض هذه الفرضية سواء على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي بشكل إفرادي أو على البعد الكلي. وتتيح لنا هذه الحقيقة الإحصائية القول بأن وجهات نظر رؤساء الأقسام متشابهة ولا تختلف باختلاف الجنس.

الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الكلية.

بعد تحليل استجابات أفراد العينة واستخراج المتوسطات الحسابية لكل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي موزعة على أفراد العينة حسب الكلية التي يعملون بها، وإجراء اختبار (T)، كانت النتائج كما يبيتها جدول (10) التالي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب أبعاد المناخ التنظيمي موزعة حسب الكلية

| T | الكليات الإنسانية (20 فرداً) | | | الكليات العلمية (29 فرداً) | أبعاد المناخ التنظيمي |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.961 | 0.64 | 3.36 | 0.90 | 3.59 | بُعد نمط الإدارة. |
| 1.882 | 0.85 | 3.07 | 0.83 | 3.53 | بُعد نمط الاتصالات. |
| 0.878 | 0.57 | 3.41 | 0.81 | 3.60 | بُعد نمط العلاقات بين العاملين. |
| 0.500 | 0.58 | 3.42 | 0.52 | 3.50 | بُعد نمط تحفيز العاملين. |

| | | | | | |
|-------|------|------|------|------|--------------------------|
| 1.682 | 0.69 | 3.06 | 0.79 | 3.43 | بُعد نمط اتخاذ القرارات. |
| 2.710 | 0.56 | 2.93 | 0.56 | 3.38 | بُعد نمط تقييم الأداء. |
| 1.688 | 0.54 | 3.21 | 0.62 | 3.50 | البُعد الكلي |

تشير أرقام الجدول (10) إلى أن درجات استجابة أفراد العينة، بمتوسطاتها الحسابية، على كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وعلى البُعد الكلي متشابهة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية ومقاربة مع مثيلاتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الإنسانية، ويُظهر اختبار (T) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبذلك ترفض هذه الفرضية فيما يخص أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة، وفيما يخص البُعد الكلي. ويمكن الاستنتاج من هذه الأرقام بأن وجهات نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية حول المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبيئته الكلي متشابهة إحصائياً ولا تختلف باختلاف نوع الكلية التي يعملون بها.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. بعد تحليل درجات استجابة أفراد العينة، واستخراج المتوسطات الحسابية لدرجات استجاباتهم على كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي، موزعة على مستويات الخبرة، وإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لها، كانت النتائج كما يُظهرها الجدول (11) و(12) التاليين:

| خبرة أكثر من 10 سنوات (30) | | خبرة من 5-10 سنوات (15) | | خبرة أقل من 5 سنوات | | الأبعاد |
|----------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| 0.80 | 3.51 | 0.55 | 3.24 | 1.34 | 3.34 | 1 بُعد الإدارة. |
| 0.70 | 3.57 | 0.89 | 3.0 | 1.20 | 3.04 | 2 بُعد الاتصالات. |
| 0.71 | 3.66 | 0.57 | 3.31 | 1.17 | 3.45 | 3 بُعد العلاقات. |
| 0.50 | 3.54 | 0.50 | 3.25 | 0.80 | 3.71 | 4 بُعد التحفيز. |
| 0.72 | 3.40 | 0.86 | 3.06 | 0.62 | 3.33 | 5 بُعد اتخاذ القرار. |
| 0.59 | 3.30 | 0.59 | 2.96 | 0.31 | 3.36 | 6 بُعد التقييم. |
| 0.57 | 3.51 | 0.54 | 3.12 | 0.81 | 3.36 | البُعد الكلي |

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي واختبار (F) للمتوسطات الحسابية

| مستوى الدلالة | قيمة F | درجات الحرية | مجموع المربعات | | | الأبعاد |
|------------------|--------|-----------------|-----------------------|----------------------|------------|-----------------------|
| | | | داخل المجموعا ت | بين المجموعا ت | الكلي | |
| 0.238 | 1.483 | 46/2 | 28.68 | 1.85 | 30.53 | 1- بُعد الإدارة. |
| 0.079 | 2.690 | 46/2 | 30.999 | 3.626 | 34.62 5 | 2- بُعد الاتصالات. |
| 0.288 | 1.277 | 46/2 | 23.268 | 1.292 | 24.56 | 3- بُعد العلاقات. |
| 0.141 | 2.045 | 46/2 | 12.534 | 1.114 | 13.64 9 | 4- بُعد التحفيز. |
| 0.262 | 1.039 | 46/2 | 26.626 | 1.202 | 27.81 8 | 5- بُعد اتخاذ القرار. |
| 0.158 | 1.920 | 46/2 | 15.438 | 1.289 | 18.72 7 | 6- بُعد التقييم. |
| 0.109 | 2.323 | 46/2 | 15.427 | 1.558 | 18.98 5 | البُعد الكلي |

تشير أرقام الجدولين، خصوصاً الجدول (12)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابة المبحوثين الموزعين على مجموعات حسب مستويات خبرتهم وعدد سنواتها، مما يجعل رفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية أمراً ممكناً وواجباً. ويؤكد ذلك قيم اختبار (F) التي كانت قيمها على جميع الأبعاد وعلى البُعد الكلي أقل من قيمتها الجدولية ومن هنا يمكن التأكيد أن المتوسطات الحسابية لدرجات

استجابة المبحوثين متشابهة تقريباً ولا يوجد بينها فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تُعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابة أفراد العينة على أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والبُعد الكلي تُعزى للرتبة الأكاديمية.

بعد تحليل استجابات أفراد العينة الموزعين على فئات الرتب الأكاديمية على كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وعلى البُعد الكلي، واستخراج متوسطاتها الحسابية، وإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أدرجت الجدول في جدولي (13) و(14) التاليين:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية لأبعاد استجابات أفراد العينة والانحرافات المعيارية على أبعاد المناخ التنظيمي

| أستاذ (13) | | أستاذ مشارك (22) | | أستاذ مساعد (14) | | الأبعاد |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.66 | 3.70 | 0.77 | 3.23 | 0.87 | 3.75 | 1- بُعد الإدارة. |
| 0.57 | 3.60 | 0.86 | 3.09 | 0.98 | 3.54 | 2- بُعد الاتصالات. |
| 0.67 | 3.65 | 0.64 | 3.30 | 0.79 | 3.81 | 3- بُعد العلاقات. |
| 0.54 | 3.49 | 0.53 | 3.34 | 0.53 | 3.62 | 4- بُعد التحفيز. |
| 0.53 | 3.61 | 0.72 | 2.89 | 0.74 | 3.62 | 5- بُعد اتخاذ القرار. |
| 0.68 | 3.24 | 0.57 | 3.06 | 0.52 | 3.39 | 6- بُعد التقويم. |
| 0.55 | 3.51 | 0.56 | 3.17 | 0.61 | 3.60 | البُعد الكلي |

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (F) للمتوسطات الحسابية

| مستوى الدلالة | قيمة F | درجات الحرية | مجموع المربعات | | | الأبعاد |
|------------------|-----------|-----------------|-----------------------|----------------------|------------|--------------------------------|
| | | | داخل المجموعا ت | بين المجموعا ت | الكلية | |
| 0.95 | 2.48 1 | 46/2 | 27.557 | 2.973 | 30.5 30 | -1 بُعد الإدارة. |
| 0.15 4 | 1.95 1 | 46/2 | 31.918 | 2.707 | 34.6 25 | -2 بُعد الاتصالات. |
| 0.08 1 | 2.65 2 | 46/2 | 22.021 | 2.539 | 24.5 60 | -3 بُعد العلاقات بين العاملين. |
| 0.27 6 | 1.32 5 | 46/2 | 12.905 | 0.744 | 13.6 49 | -4 بُعد تحفيز العاملين. |
| 0.00 3 | 6.81 0 | 46/2 | 21.463 | 6.355 | 27.8 18 | -5 بُعد اتخاذ القرار. |
| 0.25 | 1.42 9 | 46/2 | 15.748 | 0.978 | 18.7 27 | -6 بُعد تقييم الأداء. |
| 0.06 9 | 2.83 1 | 46/2 | 15.124 | 1.862 | 16.9 85 | البُعد الكلي |

تظهر أرقام جدول (14) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بُعد نمط اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة اختبار (F) (6.810) وهي أعلى بكثير من قيمته الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية الخامسة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ومن أجل متابعة التحليل ومعرفة أي فئات الرتب الأكاديمية في العينة تختلف عن الأخرى ولصالح مَنْ كان هذا الفرق، جرى تطبيق اختبار (Post Hoc)، وأدرجت النتائج في الجدول (15).

جدول (15)

اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) على بُعد نمط اتخاذ القرارات

| مستوى الدلالة | الحدود العليا | الحدود الدنيا | الخطأ المعياري | متوسط الفرق | فئات الرتب الأكاديمية |
|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------|---------------------------|
| 0.012 | 1.3237 | 0.1421 | 0.204 | 0.7320 | أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك. |
| 0.995 | 0.6842 | 0.6469 - | 0.239 | 1.868 | أستاذ مساعد/ أستاذ. |
| 0.012 | -0.1421 | 1.3237 - | 0.234 | 0.7329 - | أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد. |
| 0.017 | -0.1097 | 1.3187 - | 0.239 | 0.7124 - | أستاذ مشارك/ أستاذ. |
| 0.997 | 0.6469 | 0.8842 - | 0.263 | -1.87 | أستاذ/ أستاذ مساعد. |
| 0.017 | 1.3187 | 0.1097 | 0.239 | 0.7142 | أستاذ/ أستاذ مشارك. |

وتشير أرقام هذا الجدول إلى وجود فروق بين متوسطات استجابة الأستاذة المشاركين وبين متوسطات استجابة الأستاذة المساعدين والأستاذة، لصالح الفئتين الأخيرتين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الأستاذة المشاركين (2.89) مقارنة بمتوسط حسابي قدره (3.62) و(3.61) لاستجابة فئتي الأستاذة المساعدين والأستاذة

على التوالي، مما يعني أن الفرق كان لصالح هاتين الفئتين، وتظهر أرقام مستويات الدلالة في اختبار (Post Hoc) بين الأستاذ المساعد مقارنة بالأستاذ المشارك نفس القيم عند مقارنة الأستاذ المشارك بالأستاذ المساعد، أي (0.012)، ونفس الظاهرة عند مقارنة الأستاذ المشارك بالأستاذ وعند مقارنة الأستاذ بالأستاذ المشارك، وهي (0.017)، وهذا أمر مفهوم وطبيعي، لأن المقارنة لا تختلف عند تغيير موقع المقارنين، ولكنها تشير إلى تمايز المقارنة لصالح الأستاذة المساعدين بدرجة بسيطة إذا ما غيرنا الطرف المقارن بالأستاذة بدلاً من الأستاذة المساعدين، وهذا واضح من المتوسطات الحسابية لهذه الفئات، حيث أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأستاذة المساعدين كان (3.62)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي لاستجابات الأستاذة.

إن هذه النتائج تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات بُعد نمط اتخاذ القرار لصالح الفئتين الأولى والثالثة (أي فئة الأستاذة المساعدين والأستاذة من فئات الرتبة الأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على حساب فئة الأستاذة المشاركين، وهو ما يقود إلى قبول الفرضية الخامسة القائلة بوجود فروق بين المتوسطات الحسابية تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية على بُعد نمط اتخاذ القرارات.

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابة المبحوثين على كافة أبعاد المناخ التنظيمي والبُعد الكلي تُعزى إلى متغيرات الجنس والكلية وسنوات الخبرة، وفي هذا تتفق مع نتائج دراسة بسام العمري حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة (23)، ومع دراسة (Johnston)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" (24)، ودراسة بسام العمري ومصطفى السلطان حول تحقق الإحساس بالأمن (25).

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة نائل العوامل (26) "حول المناخ المؤسسي في الدوائر العامة"، حيث أظهرت الدراستان مستوى متوسطاً لدرجات مستويات المناخ التنظيمي أو المؤسسي في الدراستين، كما اتفقت مع دراسة سهيلة الدجاني حول المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع (27) من حيث عدم

وجود أي ارتباط بين المتغيرات المستقلة مثل الجنس والكلية وسنوات الخبرة وبين المشاركة في صنع القرار، وإن أظهرت النتائج ارتباط بين بُعد اتخاذ القرار وبين متغير الرتبة الأكاديمية، لصالح الأساتذة المساعدين والأساتذة، على حساب الأساتذة المشاركين. وتفسير ذلك يعود إلى أن الأساتذة المساعدين أكثر اهتماماً بهذا البُعد، نظراً لقلّة خبرتهم وتمسكهم بحرفيات الأنظمة والتعليمات حول آليات صنع القرار، وأساليب المشاركة في اتخاذه. وكذلك الحال بالنسبة للأساتذة، نظراً لخبرتهم الطويلة المتراكمة في عملية صنع القرارات.

وأظهرت نتائج التحليل إلى عدم وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي على بُعد أداء الإدارة ويُعدّ الاتصالات ويُعدّ تقييم أداء العاملين والعلاقات بينهم ويُعدّ التحفيز وبين المتغيرات المستقلة كالجنس والكلية وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، حيث لا تلعب هذه المتغيرات دوراً ملحوظاً في تحديد مستويات رضا رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية، حيث أن مستوى الرضا الوظيفي يرتفع بارتفاع مستويات الرضا عن أجواء العمل والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء وطرق وآليات الاتصال المتبعة في مختلف مستويات الإدارة، ولا تتغير باختلاف الجنس أو نوع الكلية أو سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بسام العمري ومصطفى السلطان حول درجة تحقق الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (1)، التي أشارت إلى اختلاف متوسطات درجة الإحساس بالأمن حسب اختبار ماسلو باختلاف مكان العمل - أي الجامعة - الذي يعملون فيه، بينما هذه الدراسة لم تُشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المناخ التنظيمي تُعزى إلى متغير الكلية - أي مكان العمل.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن أهم سلبيات المناخ التنظيمي تكمن في بُعد الإدارة عن سياسة الباب المفتوح وتقييم العاملين بشكل متحيز، واتخاذ القرارات بشكل بعيد عن الشفافية والموضوعية، بالمقارنة مع نتائج دراسة نائل العواملة التي أشارت (2) إلى أن أهم سلبيات المناخ المؤسسي تكمن في عدم استقرار القيادة الإدارية العليا والمحسوبية وتدني الحوافز.

التوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة هامة من النتائج، استند إليها الباحث في وضع هذه التوصيات التي يأمل من الإدارة وأصحاب القرار فيها بتطبيق الوارد فيها من أجل تحسين وتطوير المناخ التنظيمي وتحقيق أفضل مستوى من الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية. ومن أهم هذه التوصيات:

- 1- متابعة الدراسة حول الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ليشمل كافة الجامعات الحكومية والأهلية في الأردن.
- 2- ضرورة إيلاء الإدارة اهتماماً متميزاً لمشاكل العاملين الشخصية ومساعدتهم في حلها.
- 3- وضع آلية عادلة وموضوعية لتحديد الراتب والحوافز المادية الأخرى ونظماً شفافاً للترقيات والعلاوات.
- 4- وضع الأنظمة والتعليمات المحددة الواضحة للمشاركة في مناقشة القرارات والتصويت عليها بعدالة واحترام الرأي المخالف والاستماع إليه بعد تقويم كافة البيانات المتعلقة بالقرار موضوع البحث قبل بحثه بمدة كافية.
- 5- عقد دورات علمية وعملية في الإدارة لكافة مستويات الإدارة المختلفة.
- 6- تحديث الأنظمة الإدارية والتشريعات، وحوسبة جميع عمليات ومراحل الإدارة المختلفة.
- 7- تشجيع البحوث والدراسات العلمية التطبيقية في مجال الإدارة الجامعية، بحيث تتناول مختلف مستويات وحلقات الإدارة.

Footnotes

- 1- Alderfer, C.P., "Human Needs in Organizational Setting", New York, Free Press, 1972, pp.150-154.
- 2- Herzberg, F., et al., "The Motivation to Work", New York, John Wiley, 1989, pp.79-83.
- 3- Mc Clelland, D. C., "Business Drive and National Achievement", Harvard Business Review, July-August, 1992, pp. 99-112.
- 4- Vroom, V. et al., "Work and Motivation", New York, John Wiley, 1986, pp.13-15.
- 5- Conner, P.E., and Becher, W., "Values and Organization Suggestions for Research", Academy Management Journal, 1975, pp. 550-553.
- 6- Locke, E. A., "The Myths of Behavior Mad in Organizations", Academy of Management Review, October 1977, pp.543-553.
- 7- Craig head, W. E., et al., "Bevavior Modification", Boston Houghton Mifflin, 1976, pp.110-207.
- 8- Hall, F.S., and Hall, D. T., "Dual-Career, Do Couples and Companies Cope with the Problem? Organizational Dynamics", 1978, pp.57-77.
- 9- Kopelman, R. E., et al., "Dual Career Couples: The Organizational Response", Personnel Administration, September, 1982, pp.74-79.

- 10- Zedeok, S., et al., "Shiftwork Schedules and the Relationship to Health Adaption, Satisfaction and Turnover Intention", *Academy Management Journal*, 1983, 26, pp.297-310.
- 11- Thompson, D., "The Relationship Between Decision-Making and Organizational Climate", *A Forecasting Case*", *Academy Management Review*, 1989, July, pp.79-88.
- 12- Gellerman, W.S.: "Personal & Human Resources", Illinois, Richard Irwin Inc., Homewood, 1989.pp.9-11.
- 13- Johnston, J. A., "Job Satisfaction and Organizational Climate", *Personnel Administration*, 1993, August, pp.101-112.
- 14- Rollinson, Derek; Broudfeld. Aysen; Edwards. David. *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated. Addison. Wesley, England, 1998.pp.170-183.*
- 15- Kreitner, Robert; and, Kinicki, Angela. *Organizational Behavior*, (Irwin, Chicago, 1995), pp.4-5.
- 16- Mintzberg, Henry: "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, (July- August, 1975), pp.61-63.
- 17- Ibid., pp.75-77.

18- العواملة، نائل، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، مجلد 21، العدد 3، الجامعة الأردنية، عمان، 1994.

19- الدجاني، سهيلة إبراهيم، "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكلليات المجتمع في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 1988.

- 20- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيمه وأساسه، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، جامعة مؤتة، الأردن، 1994-1995.
- 21- العمري، بسام، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، دراسات، المجلد 22، العدد 5، الجامعة الأردنية، عمان 1995.
- 22- العمري، بسام، و مدحت راغب، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 23- العمري، بسام، و مصطفى السلطان، "درجة تحقق الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 1996.
- 24- السلمي، علي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
- 25- فهمي، منصور، "إدارة القوى البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.
- 26- عبد الوهاب، علي محمد، "الإنتاجية: دراسة العنصر الإنساني في الإدارة"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1989.
- 27- العمري، بسام، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، مرجع سابق.
- 28- العمري، بسام، و مصطفى السلطان، "درجة تحقق الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، مصدر سابق.
- 29- العواملة، نائل، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مرجع سابق.
- 30- الدجاني، سهيلة إبراهيم، "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكلية المجتمع في الأردن"، مصدر سابق.

استمارة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الدكتور محمد الحنيطي ببحث علمي حول المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. وقد وضع الاستبانة التالية كأداة لهذا البحث، أرجو التكرم بإبداء وجهة نظركم حول فقرات الاستبانة كما هو موضح. وسوف يتم التعامل مع المعلومات الواردة في هذه الاستبانة بسرية وموضوعية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي وستكون في متناول أيدي المهتمين من مجتمع الدراسة للاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع جزيل الشكر والتقدير الباحث

الدكتور محمد الحنيطي

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2- الكلية:

□ علمية □ إنسانية

3- سنوات الخبرة:

أ- أقل من 5 سنوات.

ب- ما بين 5-10 سنوات.

ج- أكثر من 10 سنوات.

4- الرتبة الأكاديمية:

أ- أستاذ مساعد.

ب- أستاذ مشارك.

ج- أستاذ.

القسم الثاني

الرجاء وضع إشارة (x) واحدة لكل فقرة من فقرات الدراسة والتي تمثل رأيك فيها في المربع المخصص لذلك

| الرقم | مجالات الدراسة | | | | | المقياس | | | |
|-------|---|---------------|----------|-------|-------|------------|-------|------------|--|
| | مجالات الإدارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بشدة | |
| 1- | تشجع الإدارة العمل بروح الفريق. | | | | | | | | |
| 2- | تشجع الإدارة المبادرات الفردية الإبداعية. | | | | | | | | |
| 3- | تولي الإدارة الأهمية لدراسة طرق وأساليب عمل جديدة. | | | | | | | | |
| 4- | تهتم الإدارة بإعلام رؤساء الأقسام بالمتغيرات المحدثة وأسبابها. | | | | | | | | |
| 5- | تعتني الإدارة بإيصال الخطط السنوية لرؤساء الأقسام في زمنها. | | | | | | | | |
| 6- | تعمل الإدارة على رفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرووسين في العمل. | | | | | | | | |
| 7- | تتم القرارات الإدارية في الجامعة بشفافية وموضوعية. | | | | | | | | |
| 8- | تلتزم الإدارة بروح الزمالة في التعامل مع المرووسين في العمل. | | | | | | | | |
| | مجالات اتخاذ القرارات | | | | | | | | |
| 1- | تؤخذ القرارات في المستويات المختلفة بعد مناقشتها على ذلك المستوى. | | | | | | | | |
| 2- | تؤمن الإدارة جميع المعلومات المتاحة حول الموضوع المعروض للنقاش قبل اتخاذ القرار بشأنه بمدى كافية. | | | | | | | | |
| 3- | تعطي الإدارة وقتاً كافياً لدراسة ومناقشة اقتراحات القرارات قبل التصويت عليها. | | | | | | | | |
| 4- | تعطي الإدارة للعاملين فرصاً متساوية للاشتراك في اتخاذ القرارات. | | | | | | | | |
| 5- | تناقش القرارات بحيادية وموضوعية. | | | | | | | | |
| 6- | يتاح المجال أمام الجميع لإبداء وجهات نظرهم مهما كانت مخالفة. | | | | | | | | |
| | مجالات نمط الاتصالات | | | | | | | | |
| 1- | تبقى الإدارة قنوات الاتصال معها مفتوحة. | | | | | | | | |
| 2- | تتم عملية انسياب وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة. | | | | | | | | |
| 3- | تقوم الإدارة بتوفير كافة المعلومات للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم. | | | | | | | | |
| 4- | يتم تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة بشكل دائم. | | | | | | | | |
| 5- | تسير الإدارة على سياسة الباب المفتوح. | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | مجال نمط العلاقات بين العاملين | |
| | | | | | 1- تتسم العلاقات بين العاملين بالتعاون. | |
| | | | | | 2- تسود روح الزمالة بين زملاء العمل. | |
| | | | | | 3- جو العلاقات بين زملاء العمل غير مريح. | |
| | | | | | 4- يسيطر على العمل روح الألفة. | |
| | | | | | 5- تبدي الإدارة اهتمامها بالمشكلات الخاصة للعاملين. | |
| | | | | | 6- يلجأ العاملون إلى الإدارة لحل مشكلاتهم الشخصية. | |
| | | | | | 7- يطلب العاملون من الإدارة مساعدتهم في حل قضايا العمل. | |
| | | | | | مجال نمط تقييم الأداء | |
| | | | | | 1- يعتمد تقييم الإدارة للعاملين على تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة والسلوك. | |
| | | | | | 2- تتم عملية التقييم بشكل مزاجي. | |
| | | | | | 3- يتم تقييم العاملين بموضوعية. | |
| | | | | | 4- يتم تقييم العاملين حسب المعايير الموضوعية سلفاً. | |
| | | | | | 5- تعتمد الشللية والعلاقات الخاصة عند التقييم. | |
| | | | | | 6- تتم عملية التقييم بشكل متحيز سلبياً. | |
| | | | | | مجال نمط تحفيز العاملين | |
| | | | | | 1- يشبع الراتب حاجاتي الأساسية. | |
| | | | | | 2- تساهم مزايا العمل الأخرى في إشباع حاجاتي الأساسية. | |
| | | | | | 3- يؤمن لي العمل الأمن الوظيفي. | |
| | | | | | 4- يؤمن لي العمل تقدير الأمن الصحي. | |
| | | | | | 5- يضمن لي العمل تقدير واحترام الآخرين. | |
| | | | | | 6- يضمن لي العمل فرصة تطوير النفس. | |
| | | | | | 7- تقدم لي الإدارة المكافأة على الإنجاز. | |
| | | | | | 8- الفرص متاحة أمام العاملين للتقدم والرقى. | |