

نتائج أبحاثها في إدارة الأداء في ربحنا عندما أقول إن استميطني بي

كلية ربحنا أقول ربحنا - ربحنا ربحنا ربحنا

ربحنا ربحنا

ربحنا ربحنا ربحنا ربحنا ربحنا

\* ربحنا ربحنا ربحنا ربحنا ربحنا ربحنا

## ربحنا ربحنا

يهدف هذا البحث لمحاولة معرفة واقع المناخ التنظيمي الموجود حالياً في كلية الإدارة والاقتصاد والذي يعد من أهم مقومات نجاح أي منظمة وقد قيست أبعاد المناخ التنظيمي كما يراه الباحث والمستمد من بعض الدراسات والمتمثلة ب (القيادة ، ظروف العمل ، الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت ، تقويم الأداء و العمل الجماعي ) ودراسة أثر اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية عن هذه الأبعاد طبقاً للجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي ، وتم تحليل إجابات (40) إستمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج ( spss.11 ) ولقد توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغيرات مجتمع البحث عن أبعاد المناخ التنظيمي ولقد أوصى الباحث بضرورة مواكبه تحسين هذا المناخ الملائم لتطوير العملية التعليمية منها خلق مناخ تنظيمي يتسم بحرية الاتصال وخلق بيئة عمل مناسبة وزيادة تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما ينسجم مع توفير التعليم الجامعي الرصين .

## Abstract.....

This research aims to trying Know the reality organizational climate in which represent the basic for successful any organization , The organizational climate measure when the research's view represented elements like (leadership, Work condition , organizational structure, rewards, system performance, performance evaluation and grouping work), and in this research which study the influence of teaching staff attitudes about this element according to (sex , studying qualification and scientific status) The research depend on (40) Questionnaires were distributed as a main device to collect data through (spss v.11) , the research arrived that was significant statistical according to variable of research community about the organization climate elements , research recommendation that is necessary to improving this organization climate for developing the education process , like create organization climate with specialization communication freedom create and available work condition , and try for rising the staffing member staff and to encourage in decision making and all there contribute to development of process education and research.

## المقدمة introduction

أصبحت مؤسساتنا التعليمية بأمر الحاجة إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني وتهيئة الأجواء المناسبة لأحراز ذلك التقدم ومما لا شك فيه بأن إبلاء الجزء الأهم لتوفير هذا المناخ سوف يؤدي إلى إحراز تقدم في المسيرة العلمية والبحثية. لقد أخذت فكرة ظهور المناخ التنظيمي بصورة مكثفة في بداية الستينات وأجريت العديد من الدراسات التي تحدد مفهومه وأبعاده ومكوناته (الكلواي، 2004: 6) لذا بات اليوم على الجامعات والمؤسسات التعليمية العراقية التي تعمل في ظروف متغيرة ومعقدة ومتسارعة وفي ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والمخاطرة فضلاً عن المنافسة أن تعمل على خلق بيئة عمل مناسبة لها تمتاز بوضوح مبدأ الالتزام الأخلاقي وحرية الاتصال للقيادة وتوفير الأجواء المناسبة وخلق روح المشاركة في صناعة القرار والمساهمة

في أنتاج التقدم العلمي وعدم تركيز القرارات كلها بيد العمادة ووضوح اللوائح والتعليمات فضلاً عن منح المكافآت المادية والمعنوية وفقاً للتميز وتشجيع الأفكار الخلاقة فضلاً عن علنية التقويم وأ اعتماد مبدأ الشفافية وفقاً لذلك وإشاعة روح العمل كفريق واحد وإخضاع الأهداف الشخصية لأهداف الجماعة .

## **المبحث الأول:- منهجية البحث**

### **أولاً: مشكلة البحث:-**

يلاحظ من خلال الأستقصاء الأولي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية عن أهمال بعض الجوانب المكونة لدعائم المناخ التنظيمي ووجود أهتمام بجوانب أخرى لذا يحاول هذا البحث معرفة عناصر المناخ التنظيمي لما له من دور إيجابي في تحقيق أهداف الكلية ويحاول هذا البحث الأجابة عن الأسئلة الآتية :-

- 1- ما اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية تجاه واقع المناخ التنظيمي بابعاده (القيادة ، ظروف العمل ، الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت ، تقويم الأداء و العمل الجماعي )
- 2- هل هذه الاتجاهات هي مختلفة طبقاً للعوامل الديمغرافية مثل (الجنس ، التحصيل الدراسي و اللقب العلمي ) تجاه واقع المناخ التنظيمي .
- 3- هل هناك أهتمام ببعض الجوانب الخاصة بالمناخ التنظيمي وأهمال الجوانب الأخرى وما مستوى توفر هذه الأبعاد داخل كلية الإدارة والإقتصاد | جامعة الفادسية .

### **ثانياً: أهمية البحث:-**

يحاول هذا البحث الأفادة من التجارب ومحاولة اعمام جزء من تلك النتائج على واقع الجامعات والكليات العراقية مع الأخذ بنظر الأعتبار خصوصية واقع جامعتنا فضلاً عن الدور الذي تلعبه تلك الجامعات في تطوير العملية التعليمية والبحثية وبالتالي بعداً هركناً مهماً من أركان تطوير بيئة الإقتصاد العراقي لذا تأتي أهمية البحث في محاولة للتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي ومدى الأختلاف في اتجاهات أعضاء الهيئة للتدريسية طبقاً الى العوامل الديمغرافية وما المستوى المتوفر داخل الكلية ،ويمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي :-

- 1- أهمية المناخ التنظيمي إذ يعد من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات ونجاحها في الأمدن القصير والبعيد .
- 2- دراسة وتحليل عناصر المناخ التنظيمي المتوفرة داخل الكلية .
- 3- يعبر هذا البحث عن مدى الأختلافات في اتجاهات عينة ما تجاه الموضوعات المجددة طبقاً للعوامل الديمغرافية .

### **ثالثاً: أهداف البحث:-**

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي المتوفر في كلية الإدارة والإقتصاد | جامعة الفادسية وما الأبعاد المكونة لها والتحري عن أسباب اختلف اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية تجاه المناخ التنظيمي وإبراز ذلك التباين في توطيد علاقة تلك المتغيرات بصفات عينة البحث .

### **رابعاً: فرضية البحث:-**

تتمثل فرضية البحث بفرضية أساسية ( ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو المناخ التنظيمي طبقاً لاختلاف كل من الجنس و التحصيل الدراسي واللقب العلمي) وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية أدناه:

- 1- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو المناخ التنظيمي.
- 2- ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التحصيل العلمي في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو المناخ التنظيمي .
- 3- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اللقب العلمي في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو المناخ التنظيمي.

### **خامساً: منهج البحث:-**

المنهج المستخدم في هذا البحث الحالي هو المنهج الوصفي إذ تم تصميم استمارة استبانته التي تقيس اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو المناخ التنظيمي فمن خلال الاتصال بأعضاء الهيئة التدريسية والاستطلاع المبني لأراء عدد من اعضاء الهيئة التدريسية تم بناء أداة مكونة من (31) سؤالاً تتوزع على (6) محاور:-

المحور الاول: القيادة  
المحور الثاني: ظروف العمل  
المحور الثالث: الهيكل التنظيمي  
المحور الرابع: نظام المكافآت  
المحور الخامس: تقويم الأداء  
المحور السادس: العمل الجماعي  
تم قياس المتغيرات الديمغرافية وفقاً لمقياس (steel,1989) اما مقياس أبعاد المناخ التنظيمي تم تصميمه وفقاً الى مقياس (steers,1967) والمستخدم من قبل (الصفار وآخرون،2009)، (متعب والعطوي ، 2007) ،  
ومقياس (litwin&stringer,1967) و المستخدم من قبل (طالب ، 2004) ، (الكلكاوي، 2004) وزعت الاستبانة على اعضاء الهيئة التدريسية وطلب منهم إبداء رأيهم تجاه المناخ التنظيمي وذلك بالإجابة على الأسئلة التي تصب كل منها في مجال معين والاستجابة المعطاة من قبل المجيب تتراوح بين(1-5) وفقاً لمقياس Likert الخماسي.

سادساً: يتكون مجتمع البحث من (40) تدريسيّاً يمثلون الهيئة التدريسية في الكلية بعد استبعاد المجازين دراسياً والمجازين مرضياً والاستمارات غير الصالحة من اصل 56 استمارة موزعة.

جدول(1) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي

المجموع	اناث		ذكور		البيان
	%	ع	%	ع	
33	18	6	82	27	ماجستير
7	14	1	86	6	دكتوراه
40	17	7	83	33	المجموع
26	15	4	85	22	مدرس مساعد
9	22	2	78	7	مدرس
4	25	1	75	3	أستاذ مساعد
1	0	-	100	1	أستاذ
40	17	7	83	33	المجموع

### صدق أداة القياس وثباتها

تم التأكد من ان فقرات الاستبانة تقيس بالفعل النشاطات المراد قياسها في أثناء مراحل بناء الاستبانة إذ قام الباحث بمناقشة محتويات الاستبانة وعرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين ،كما تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا بهدف التأكد من مدى اتساق أداة القياس.

الجدول (2)نتائج كرونباخ الفا لإبعاد البحث

الرقم	إبعاد المناخ التنظيمي	عدد الفقرات	قيمة الفا
1	القيادة	7	0,803
2	ظروف العمل	7	0,67
3	الهيكل التنظيمي	5	0,91
4	نظام المكافآت	4	0,816
5	تقويم الاداء	4	0,873
6	العمل الجماعي	4	0,884

المبحث الثاني:- الجانب النظري للدراسة:

ولاً:- مفهوم المناخ التنظيمي

ان المعنى اللفظي لكلمة مناخ يتعلق عادة بالطبيعة لموقع جغرافي ليصف فصول السنة والتغيرات الجوية. وقد أطلق هذا المصطلح على المنظمة بـدهكياًناً مؤسسياً عضويّاً يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر

ويتأثر بها (كلكاوي، 2004:5-6) ويضيف (القریوتی، 2000:149) بأن كلاً من المنظمة والفرد العامل بها يسعيان للوصول الى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد يحقق مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء المتميز. اما (متعب والعطوي، 2007:112) فيؤكدان على ان محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم. ويذهب (الظاهر، 2004:94) الى ان المناخ الداخلي هو مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في تحقيق الإنتاج الذي تقوم به المنظمة. ويعكس المناخ التنظيمي درجة الرضا الوظيفي ومستوى كفاءة الإدارة إذ يعمل المناخ التنظيمي كقوة دافعة اذا كان مناسباً ويعمل كقوة كابحة اذا لم يكن مناسباً (Turni- speed, 1988,17) ويعدّه (Schneider, 1990:386) مؤشراً لقياس فعالية التنظيم عندما يركز على متغيرات مثل الابتكار وجودة الخدمة والأمان. ومن هذا المنطلق فان اصطلاح المناخ التنظيمي يشير الى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات والأدواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية (المغربي، 1995:303) وهو ما يذهب اليه (Ekvall&Ryhammer; 1999:303) بان المناخ التنظيمي هو الاتطباع العام المتكون لدى اعضاء المنظمة وفقاً للتفاعلات المتبادلة بينهم وبين المنظمة عن المتغيرات البيئية كأسلوب القيادة وطرق التقويم ونظام المكافآت، ويرى (الصفار وآخرون، 2009:355) ان المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

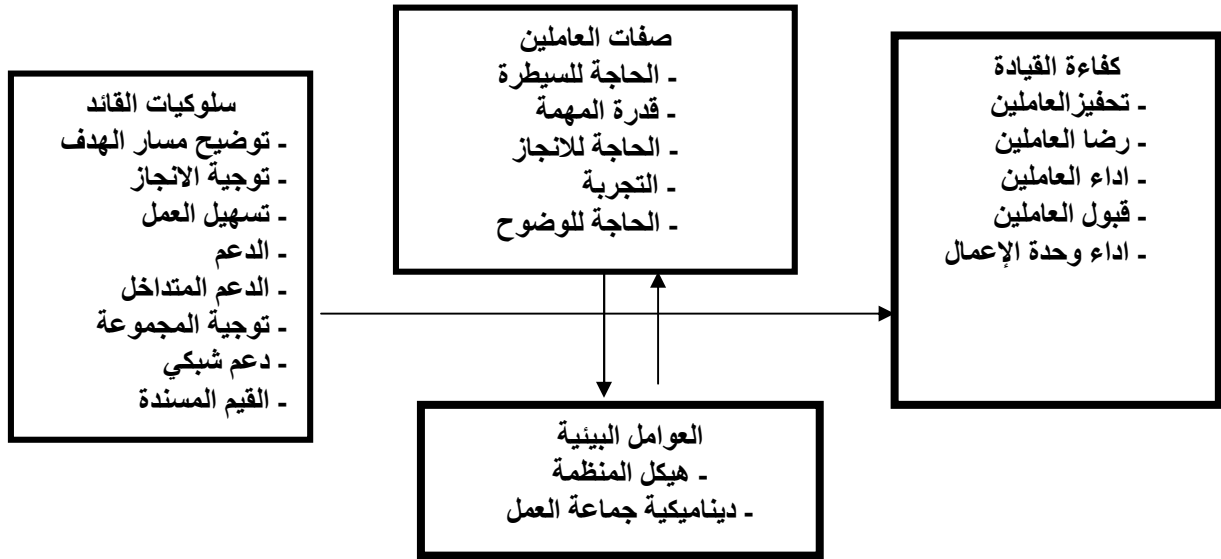
### ثانياً:- عناصر المناخ التنظيمي

تم اخذ عناصر المناخ التنظيمي والتي يراها الباحث اكثر تأثيراً عن غيرها، (مع العلم ان لكل منظمة مناخ تنظيمي يميزها عن المنظمات الأخرى ينعكس في مجمل أساليب العمل وتقاليد المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها) (Altman, 2000:62، المغربي، 1995:305، الكلكاوي، 2004:10-16)

### 1- القيادة Leadership

تعد من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل المنظمة الموفر للدعم التنظيمي (المغربي، 1995:305) وهو ماذهب اليه (متعب والعطوي، 2007:114) إذ أكد بان الدعم القيادي احد مؤشرات مفهوم الدعم المنظمي المدرك من قبل العاملين في المنظمة وان تعامل المديرين معهم كمؤشر عن الدعم التنظيمي.

وهناك من يرى بان القيادة هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير في تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة (جودة، 2004:92) بينما هناك من يربط بين صفات العاملين والعوامل البيئية للوصول الى القيادة الكفوءة وكما في الشكل الآتي:-  
شكل (1) الأعمية الاستراتيجية للقيادة وأبعاد رأس المال البشري والاجتماعي



Source: Kreitner & Kinicki, 2007:52

فالقيادة هي عبارة عن التأثير والتحفيز وجعل الآخرين يساهمون في كفاءة ونجاح المنظمة والقائد يسلط الصيغ المختلفة للتأثير بالآخرين (Mcshane & Glinow, 2007:213)

## 2- ظروف العمل Work Condition

ان طبيعة العمل يعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين او إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة (المغربي، 1995:305) ويؤكد (العنزي وصالح، 2009:25) ان أهمية هذا البعد يتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل اذ ينبغي ان تسعى المنظمة جاهدة الى إيجاد بيئة عمل آمنة لتجعل العاملين يعملون بثقة ومن دون خوف. وهناك عدة عوامل تشجع الإبداع داخل بيئة العمل منها التشجيع التنظيمي وتشجيع المشرفين وتشجيع مجموعة العمل والحرية الممنوحة (Williams, 2009:348)

## 3- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرصة المشاركة والإبداع اما الهيكل التنظيمي غير المرن فانه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية وهو كذلك يشير الى نمط العمل فضلا عن أنماط التنسيق، الاتصالات، سريان العمل والسلطة الرسمية التي تواجه النشاطات التنظيمية (Mcshane & Glinow, 2007:233)

## 4- نظام المكافآت Rewards Systems

وتشمل دفع الراتب او الأجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري ويحدد على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى (الجعدي، 2002:22) ويحدد (طالب، 2004:147-148) متغيرات نظام المكافآت باعتمادها على أساس الكفاءة وعلاقتها بالأفكار الجديدة او التناسب بين المكافأة والامتياز في العمل.

## 5- تقويم الأداء Performance Evaluation

وهي عملية قياس اداء الموارد البشرية الفعلي لوظائفها مع معدلات الاداء المحدد لها وتوفير تغذية عكسية عن أدائها بهدف اتخاذ قرارات لتكييف هذا الأداء مع متطلبات انجاز أهداف الأعمال خلال مدة زمنية (الجعدي، 2002:22) ويهدف تقويم الأداء الى توفير التغذية العكسية (الراجعة) في إعلام العاملين بمستوى أدائهم من ناحية ثم توفير المعلومات التي تستخدمها الإدارة في قراراتها المستقبلية من ناحية اخرى (المغربي، 1995:249). ان تشعب وتنوع المتغيرات التي تتحكم بالأداء وتأثرها المتبادل معه فالأداء في ايسر صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Wright et..al, 1998:259) ويراعى عند تقويم الأداء شقين أساسيين هما مدى كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مثل المبادنة وإمكانية الاعتماد عليه (هاشم، 1996:295)

## 6- العمل الجماعي The Grouping Work

ان تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء الفريق وتشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة لجودة الأداء (الظاهر، 2009:289) وهناك عدة أسباب للاستعانة بجماعة العمل:-

الأول:- المنظمات اليوم معقدة ومن الصعوبة بمكان الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار كافة.

الثاني:- إن تحسين الجهود غالباً ما يركز على مجرى العمل وعلى الجماعة الوظيفية.

الثالث:- يعتقد المدبرون بأنه اذا وضعنا الأشخاص بفرق العمل سوف يحفزون بصورة اكبر ويصبحون أكثر إنتاجية.

الرابع:- إن النماذج الحالية للمنظمات المتعلمة تقترح فضلا عن فرق العمل الطرق الطبيعية بالحصول على المعلومات والمساهمة بها لخلق النمو والمرونة.

الخامس:- ان المنظمات ترى بزيادة الجودة من خلال فرق العمل المسؤولة عن الجودة الداخلية والإبداع.

السادس:- ان نجاح الشركات اليابانية والسويدية اتى من خلال المساهمة الأولية لثقافة مجموعة العمل والأبحاث الجماعية لخلق الإبداع والكفاءة (Williams,2009:349) اما (طالب،2004:148) فيحدد جملة من المتغيرات الفرعية لتشجيع العمل الجماعي منها مدى سيطرة روح الفريق وعدم التنصل من المسؤولية، الشعور بالولاء والانتماء والترابط بين وحدات العمل بينما يحدد (رشيد وجلاب،2008:193) الأفكار الفردية المستقلة والطموحات الشخصية المستقلة التي تكون مهمة وضرورية ولكن العمل ينجز من خلال فرق العمل فالكل يعمل لتحقيق الأهداف التي سبق الاتفاق عليها.

### المبحث الثالث:- وصف تحليل التباين لإفراد ومجتمع البحث

أولاً: عرض تحليل التباين لإبعاد المناخ التنظيمي

#### 1- القيادة

الجدول رقم(3)يبين نتائج تحليل التباين لأراء اعضاء الهيئة التدريسية عن بعد القيادة

F	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
**11,925	50,205	50,205	1	عامل الجنس(A)
**8,65	36,415	36,415	1	عامل التحصيل الدراسي(B)
**16,225	68,316	204,95	3	عامل اللقب العلمي(C)
1,75	6,28	6,28	1	A×B
0,86	1,79	5,37	3	A×C
**5,86	23,915	71,745	3	B×C
4,355	18,335	55,005	3	A×B×C
	2,441	61,045	25	الخطأ
			40	الكلي

\*الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

\*\*مستوى دلالة(1%)

وتشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى ان المتغيرات المستخدمة في البحث(الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي)لها تأثير معنوي في أراء اعضاء الهيئة التدريسية(قيد البحث) عن بعد القيادة اذا ما عملت المتغيرات الثلاثة بصورة منفردة اما من خلال التفاعل فيما بينها فهي معنوية في حالة تفاعل عامل التحصيل الدراسي واللقب العلمي اما بتفاعل المتغيرات الأخرى فيما بينها فهي ليست معنوية ويعتقد الباحث ان النظر الى موقع القيادة(التمثل بالعمادة)سوف يكون بشكل لربما منحاز للعمادة او كسب ودها ولا سيما هي صاحبة اليد الطولى في التأثير على أعضاء الهيئة التدريسية في حالة تفاعل التحصيل الدراسي واللقب العلمي او لمحاولتها التقرب من العمادة.

جدول رقم(4) نتائج تحليل التباين عن ظروف العمل

F	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
1,25	3,05	3,05	1	عامل الجنس(A)
6,17	14,88	14,88	1	عامل التحصيل الدراسي(B)

عامل اللقب العلمي (C)	3	2,46	0,83	0,34
A×B	1	17,46	17,46	7,26
A×C	3	116,91	38,97	**8,85
B×C	3	24,94	8,31	3,34
A×B×C	3	40,48	13,49	**5,6
الخطأ	25	34,94	1,39	
الكلي	40			

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب  
\*\*مستوى دلالة 1%

ويشير الجدول أعلاه الى ان المتغيرات المستخدمة في البحث (الجنس،التحصيل الدراسي و اللقب العلمي) ليست لها تأثير معنوي في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية عن مبدأ ظروف العمل اذا عملت المتغيرات بصورة منفردة اما اذا عملت هذه المتغيرات بصورة مجتمعة فلها تأثير معنوي في حالة تفاعل عاملي الجنس واللقب العلمي وكذلك تفاعل العوامل الثلاثة (الجنس والتحصيـل الدراسي واللقب العلمي) وليس لهذه العوامل تأثير معنوي في حاله تفاعل الجنس والتحصيـل الدراسي وكذلك التحصيل الدراسي واللقب العلمي ويعزو الباحث في ذلك الى تضارب آراء اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية عن ظروف العمل التي هي دون المستوى المطلوب أسوةً بمكانته العلمية والاجتماعية وتهينة كل الإمكانيات المادية في سبيل تطوير عمله مقارنةً بمكانته التي يجب ان يكون عليها التدريسي

جدول رقم(5)نتائج تحليل التباين عن الهيكل التنظيمي

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F
عامل الجنس (A)	1	7,58	7,58	**8,07
عامل التحصيل الدراسي (B)	1	6,215	6,215	6,61
عامل اللقب العلمي (C)	3	45,36	15,12	**16,085
A×B	1	7,58	7,58	**8,08
A×C	3	38,415	12,805	**13,62
B×C	3	21,48	7,16	**7,615
A×B×C	3	39,63	13,21	**14,055
الخطأ	25	13,63	0,545	
الكلي	40			

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب  
\*\*مستوى دلالة 1%

ويتضح من الجدول أعلاه ان المتغيرات (الجنس،اللقب العلمي)لها تأثير معنوي ما عدا التحصيل الدراسي في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية اذا ما عملت هذه المتغيرات بشكل منفرد اما اذا ما عملت هذه المتغيرات بشكل تفاعلي فلها تأثير معنوي مما يدل على دور الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من عوامل ومتغيرات تجاه توافر المناخ التنظيمي داخل الكلية من حيث إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات او توفير درجة من المرونة في تطبيق اللوائح والتعليمات او الاتصال بالمستويات الأعلى منه ونقل جانب من مشاكله او اقتراحاته لتطوير العمل داخل الكلية .

جدول رقم(6)تحليل نتائج التباين عن بعد نظام المكافآت

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F
عامل الجنس (A)	1	0,31	0,31	1,95
عامل التحصيل الدراسي (B)	1	0,04	0,04	0,25

عامل اللقب العلمي (C)	3	20,43	6,81	4,15
A×B	1	2,1	2,1	3,125
A×C	3	8,31	2,77	**8,65
B×C	3	4,86	1,62	**5,06
A×B×C	3	11,61	3,87	**12,09
الخطأ	25	4,64	0,185	
الكلي	40			

\*الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب  
\*\*مستوى دلالة 1%

ويتضح من الجدول اعلاه ان المتغيرات (الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي) ليس لها تأثير معنوي في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية عن بعد نظام المكافئات اذا ما عملت منفردة كما ان هنالك تأثير معنوي لعاملي الجنس واللقب العلمي وبعامل التحصيل الدراسي واللقب العلمي وكذلك بتفاعل العوامل الثلاثة (الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي)مجتمعة.وهو بدوره يبين كما يرى الباحث حالة خلق عدم التوازن في عدم وجود نظام مكافئات كمحور رئيسي لظهور مناخ تنظيمي جيد اذ كلما كان نظام المكافئات متطور ويحقق جانب العدالة كان هنالك اهتمام من قبل عضو هيئة التدريس على تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف الكلية سوياً وكذلك إبراز دوره مقارنة بالآخرين .

جدول رقم(7) يبين نتائج تحليل التباين عن بعد تقويم الأداء

F	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصادر التباين
1,35	15,16	15,16	1	عامل الجنس(A)
6,13	134	134	1	عامل التحصيل الدراسي(B)
**5,09	111,333	334	3	عامل اللقب العلمي(C)
**18,955	419,147	419,147	1	A×B
0,45	4,75	14,25	3	A×C
**9,025	199,725	599,175	3	B×C
**5,56	123,045	369,135	3	A×B×C
	12,835	320,885	25	الخطأ
			40	المجموع

\*الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب  
\*\*مستوى دلالة 1%

ويشير الجدول اعلاه ان ليس هناك تأثير لعاملي الجنس وبعامل التحصيل الدراسي في اتجاهات آراء الهيئة التدريسية بينما هنالك تأثير معنوي لعاملي اللقب العلمي اذا ما عملت المتغيرات بصورة منفردة في حين ان هناك تأثير معنوي لعاملي الجنس والتحصيل الدراسي وكذلك بتفاعل عاملي التحصيل الدراسي واللقب العلمي وكذلك بتفاعل العوامل الثلاثة (الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي) بينما ليس هناك تأثير معنوي لتفاعل عاملي الجنس واللقب العلمي وهذا ما يؤكد دعم آراء الهيئة لعملية تقويم الأداء التي توصف بوضعها الحالي كجزء من توافر المناخ التنظيمي داخل الكلية ولا سيما اذا ما كانت بشكل موضوعي وتعتمد أسس الكفاءة والعناية في الأساس والذي يمكن من خلاله دعم عضو هيئة التدريس



ولا سيما فيما يتعلق بأبرز ظاهرة شفافية التقويم عن الجوانب السلبية التي رافقت أداء مسيرته العلمية خلال سنة وحثه على تجاوزها أو التقليل منها.

جدول رقم(8) يبين نتائج تحليل التباين عن بعد العمل الجماعي

F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
2,33	2,45	2,45	1	عامل الجنس(A)
4,905	5,15	5,15	1	عامل التحصيل الدراسي(B)
4,085	4,29	12,87	3	عامل اللقب العلمي(C)
5,055	5,31	5,31	1	A×B
**8,625	8,905	26,715	3	A×C
**6,58	6,91	20,73	3	B×C
**5,950	6,250	18,75	3	A×B×C
-	0,606	15,16	25	الخطأ
			40	المجموع

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

\*\*مستوى دلالة 1%

يبين الجدول أعلاه ان ليس هناك تأثير معنوي لعوامل الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية بصورة منفردة عن بعد العمل الجماعي وكذلك ليس هناك تأثير معنوي لتفاعل عاملي الجنس والتحصيل الدراسي بينما هناك تأثير معنوي لتفاعل عاملي الجنس واللقب العلمي وكذلك تفاعل عاملي التحصيل الدراسي واللقب العلمي وكذلك تفاعل العوامل الثلاثة وهذا مايشير إلى اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية العمل الجماعي ودوره في العمل ولا سيما مجال البحوث والدراسات المطلوبة كل في مجال عمله وهذا ينم عن مدى الاهتمام الذي يمكن أن يبديه عضو هيئة التدريس عن مشاركة الآخرين في معارفهم أو اكتساب خبرات جديدة ولا سيما فيما يتعلق بالبحوث العلمية والذي يلجأ فيها الباحث الى مشاركة الأخصائين في علم الإحصاء فيما يتعلق بالتحليل الإحصائي مرة أو اللجوء الى إختصاصي اللغة العربية للتأكد من سلامة بحثه لغوياً مرة أخرى .

## ثانياً: اختبار فروض البحث

### 1-اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية حسب الجنس

جدول رقم(9)المتوسط الحسابي وقيمةT والدلالة الإحصائية حسب الجنس لإبعاد المناخ التنظيمي

إبعاد المناخ التنظيمي	الذكور	الإناث	قيمة اختبار T
			المتوسط الحسابي
القيادة	4,314	4,315	**10,55
ظروف العمل	4,344	4,255	**7,15
الهيكل التنظيمي	4,301	4,232	**8,35
نظام المكافآت	4,365	4,225	**9,02
تقويم الأداء	4,225	4,330	1,35
العمل الجماعي	4,335	4,123	**13,25

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

\*\*مستوى دلالة 1%

من الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع محاور البحث تشير الى وجود فروق جوهرية في اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية وحسب الجنس ما عدا محور تقويم الأداء فلم توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث ونلاحظ ان اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية الذكور أكثر ايجابية من الإناث ما عدا بعد تقويم الاداء.

## 2- اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية حسب التحصيل الدراسي لإبعاد المناخ التنظيمي

جدول(10)

قيمة اختبار T	دكتوراه	ماجستير	إبعاد المناخ التنظيمي
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
**10,59	4,325	4,299	القيادة
**21,33	4,330	4,275	ظروف العمل
**11,19	4,335	4,195	الهيكل التنظيمي
**10,22	4,214	4,181	نظام المكافآت
**12,50	4,216	4,156	تقويم الأداء
**9,5	4,322	4,116	العمل الجماعي

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

\*\*مستوى دلالة 1%

نلاحظ ان جميع محاور البحث تشير الى وجود فروق جوهرية بين حملة شهادة الماجستير والدكتوراه وجميع الفروق ذات دلالة إحصائية وتشير اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الدكتوراه هم أكثر ايجابية من حملة شهادة الماجستير تجاه ابعاد المناخ التنظيمي وهذه النتيجة تستحق التوقف عندها عن إمكانية وجود مناخ تنظيمي يميز الكلية عن باقي الكليات داخل الجامعة نفسها .

## 3-اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية حسب اللقب العلمي

جدول (11) المتوسط الحسابي حسب اللقب العلمي لإبعاد المناخ التنظيمي

إبعاد المناخ التنظيمي	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
القيادة	4,345	4,62	4,315	4,072
ظروف العمل	4,426	4,460	4,371	4,212
الهيكل التنظيمي	4,365	4,516	4,411	4,333
نظام المكافآت	4,019	4,220	4,310	4,111
تقويم الأداء	3,91	4,21	4,323	4,416
العمل الجماعي	4,148	4,211	4,435	4,549

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

جدول رقم(12)قيمة(T)والدلالة الإحصائية لإبعاد المناخ التنظيمي حسب اللقب العلمي

إبعاد المناخ التنظيمي	مدرس مساعد	مدرس مساعد	مدرس مساعد	مدرس مساعد	مدرس/مساعد	استاذ/مساعد
	مدرس	مدرس	مدرس	مدرس	مدرس/مساعد	استاذ/مساعد
القيادة	**5,5	**4,15	**4,25	3,80	2,20	1,20
ظروف العمل	3,45	**4,23	**4,33	**5,25	1,7	0,45
الهيكل التنظيمي	**5,62	**5,23	**4,39	**4,70	2,89	1,97
نظام المكافآت	**4,45	**5,25	**4,33	**4,23	**4,13	2,1
تقويم الأداء	**4,25	**4,13	**5,16	**5,01	2,54	1,92
العمل الجماعي	2,5	3,37	**4,35	3,5	**4,5	**4,5

\*الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الحاسوب

\*\*مستوى دلالة 1%

نلاحظ من الجدولين (11) و(12) أعلاه والخاصة بالمتوسطات الحسابية وقيم (t) لاتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية بحسب تحصيلاتهم العلمية.

فيما يتعلق ببعد القيادة ليس هناك فروق جوهرية بين (مدرس وأستاذ مساعد) و(مدرس و أستاذ) و(أستاذ مساعد وأستاذ) بينما هناك فروق جوهرية بين الألقاب العلمية بالبعد نفسه ويعود السبب في ذلك الى إمكانية طرح هذه الأمور بقوة أكبر كلما كانت المرتبة العلمية عالية وتتغرز هذه القوة طردياً بسنوات الخبرة وفيما يتعلق ببعد ظروف العمل فليس هناك فروق جوهرية بين (مدرس مساعد ومدرس) و(مدرس و أستاذ) و(أستاذ مساعد وأستاذ) بينما هناك فروق جوهرية بين بقية الألقاب العلمية للبعد نفسه، ويدل هذا على عدم رضا عضو هيئة التدريس ذو اللقب العلمي العالي عن الظروف التي توفرها العمادة ولاسيما وان هنالك قوانين تحت الجامعة والكلية على تهيئة أحسن الظروف لتأدية أعماله التعليمية والبحثية ، ومن جانب آخر فليس هناك فروق جوهرية بين(مدرس وأستاذ) و(أستاذ مساعد وأستاذ) بينما توجد فروق جوهرية بين بقية الألقاب العلمية عن بعد الهيكل التنظيمي وهذا يؤكد حاجة العمادة الى فتح قنوات اتصال مع أعضاء الهيئة التدريسية .

اما فيما يخص بعد نظام المكافآت فليس هناك فروق جوهرية بين (أستاذ مساعد وأستاذ) بينما توجد تلك الفروق الجوهرية بين بقية الألقاب العلمية فيما يخص المحور نفسه وهنا تبرز الحاجة الى دعم هذه الطبقة وضرورة إخراجها من الروتين وتمييزها عن الآخرين ماديا ومعنويا .

وفيما يخص محور تقويم الأداء فليس هناك فروق جوهرية بين( أستاذ مساعد وأستاذ) بينما توجد هنالك فروق جوهرية بين بقية الألقاب العلمية للبعد نفسه وهذا يعزز الدور الذي يمكن أن يبديه التفاعل بين هذين اللقبين فكلاهما يحملان خبرات طويلة تعطيهم رؤيا مختلفة عن الآخرين ويمكن الاستفادة من تلك الخبرة في عملية تطوير تقويم الأداء ولا سيما ان كل كليات الإدارة والإقتصاد تعنى بكفاءة عملية التقويم . وفيما يخص بعد العمل الجماعي فليس هناك فروق جوهرية بين(مدرس مساعد ومدرس) و(مدرس مساعد وأستاذ مساعد) و(مدرس وأستاذ مساعد) بينما هنالك فروق جوهرية لبقية الألقاب العلمية عن البعد نفسه ويمكن تحميل ذلك الى إشاعة ثقافة المشاركة في العمل الجماعي وتقليل احتمالية الخطأ أثناء العمل .

## الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج البحث ان هناك اهتماما من قبل العمادة في توفير مناخ تنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما عكسته إجابات عينة البحث.
- 2- بينت نتائج البحث ان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية طبقاً لاختلاف كل من الجنس والتحصيل الدراسي واللقب العلمي.
- 3- كشفت نتائج البحث ان إبعاد المناخ التنظيمي كانت عالية كما يراها اعضاء الهيئة التدريسية طبقاً لمربعات المتوسطات الحسابية.
- 4- بينت النتائج وجود تأثير قوي لبعد الهيكل التنظيمي كأحد ابرز ابعاد المناخ التنظيمي.
- 5- محاوله العمادة توفير ظروف عمل جيدة لأعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما يؤدي الى زيادة إبداع وتحاول الكلية تخصيص جزء من الموازنة لتحسين ذلك .
- 6- بينت نتائج البحث تأثير قوي لدور نظام المكافآت ولا سيما ما يخص التميز بين الأفكار الجديدة والخلافة.
- 7- اظهرت نتائج البحث وجود مناخ تنظيمي جيد فيما يخص العمل الجماعي وهنالك عمل تكاملي بين الأقسام العلمية.
- 8- زيادة ثقة اعضاء الهيئة التدريسية بالعمادة ولا سيما في مجال تقبلها النقد البناء لتطوير العملية البحثية والنقدية .
- 9- أظهرت نتائج البحث أن اللقب العلمية من درجة أستاذ و أستاذ مساعد كانت حذرة في إجاباتها تجاه أبعاد المناخ التنظيمي وهناك من كان غير مقتنع بإداء الكلية في توفير ذلك المناخ الملائم لإداء العملية التعليمية وبما يتناسب مع إمكانيات العملية التي يحضون بها .

## التوصيات

في ضوء نتائج البحث ومن أجل زيادة وتحسين المناخ التنظيمي فإن الباحث يقترح التوصيات الآتية:-

- 1- زيادة اهتمام العمادة بإدخال أعضاء الهيئة التدريسية بعملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات مثل إعطائهم دوراً استشارياً من خلال بعض اللجان أو في مشاركتهم بطرح القضايا ذات الأبعاد الإستراتيجية .
- 2- زيادة الاهتمام بعنوية تقويم الأداء ومحاولة توضيح السلبيات التي تظهر بعملية التقويم لغرض تجاوزها وهذا بدوره يؤدي بدوره الى تعميق الشفافية ومحاولة عضو هيئة التدريس تحسين عمله باستمرار .
- 3- زيادة الحوافز المادية والمعنوية فضلاً عن الرواتب الممنوحة أسوةً ببقية الدول المجاورة.
- 4- ربط جزء من الحوافز المادية بمدى مساهمة عضو هيئة التدريس بعملية البحث العلمي وتخصيص جزء من موازنة الكلية أو الجامعة لخدمة هذا البلد .
- 5- توفير فرص تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية في خارج القطر والاطلاع على التجارب الرائدة في ذلك ، ويمكن الاستفادة من البرامج البحثية التي ترسل من الوزارة .
- 6- بناء ثقافة منظمة مقترنة بالأداء العالي الذي بدوره يحفز عضو هيئة التدريس على تطوير ذاته وهذا يتم من خلال دعم الجهود التي تبذل من أجل تطوير القابليات وإبراز الجوانب القوية من خلال نظام تقويم الأداء وجعل الكلية لديها أعراف وتقاليد منسجمة مع بيئة العمل الداخلية.

## المصادر

### أ- العربية

- 1- الجعدي، فيصل صالح محمد(العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي) أطروحة دكتوراه غير منشورة/جامعة بغداد، 2002.
- 2- جودة، محفوظ احمد(ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002
- 3- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش(الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي) دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 4- الصفار، احمد عبد اسماعيل والعجلوني، محمود محمد وجرادات، عبد الناصر احمد(دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية-دراسة تحليلية في المصارف التجارية الاردنية)المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، م5، ع31، 2009.
- 5- طالب، علاء فرحان(دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع المنظمي/دراسة ميدانية لعينة من المنظمات المساهمة)المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م2، ع2004، 6.
- 6- الظاهر، نعيم إبراهيم(الإدارة الإستراتيجية: المفهوم الأهمية-التحديات)عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، 1.
- 7- العنزي، سعد علي وصالح، احمد علي(إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال)دار اليازوري/عمان الاردن، 2009.
- 8- الفريوتي، محمد قاسم(السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة) دار الشروق، ط3، عمان الأردن، 2000.
- 9- الكلكاوي، احمد حميد كريم(العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية)رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، 2004.
- 10- متعب، حامد كاظم والعتوي، عامر علي(دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية/دراسة تطبيقية في جامعة القادسية) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد9، ع4، 2007.
- 11- المغربي، كامل محمد(السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس)دار الفكر، ط2، عمان الأردن، 1995
- 12- هاشم، زكي محمود(إدارة الموارد البشرية)مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1996.

- 1-Williams,C(principles of Management) fifth ,ed, cengage learning,Masou,u.s.a,2009.
- 2-Wright,p,kroll,M&panel,J(strategic management concepts),2<sup>nd</sup> ed – prentice Hall,1998.
- 3-Altman,R(forecasting Your organizational climate),Journal of property management(65),4,2000.
- 4-Mcshane,S&Glinow,M(organizational behavior essentials:Mcgraw-Hill/Irwin,N.Y,2007.
- 5-kreitner,R&Kinicki,A(organizational behavior),McGraw-Hill/Irwin,N-Y-USA,2001.
- 6-Ekval,G&Ryhamme,l (The creative climate: It's determinate and effect of Swedish university. creativity Research Journal 12(4)1999.
- 7-Schneider ,R(The climate of services An application of the climate contract)Schneider ,organizational climate and culture, sar Francisco ,USA,1990.
- 8-Turnispeed, D(An Integrated interactive Model of organizational climate ,culture and effectivness), Lop J,9,17-21,1988.