بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

الدراسات الصباحية

واقع المناخ التنظيمي بالتطبيق في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

بحث تقدم به الطالب

مرتضى راجح هادي

الى قسم ادارة الاعمال وهو جز ء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال

اشراف الدكتور

أحمد كاظم عبد العبودي

١٤٣٩ هـ ٢٠١٨ م

المقدمة

اخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور منتصف الخمسينيات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي حظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي اذ تؤكد الدراسات في هذا المجال على اهمية المناخ التنظيمي وعلى انه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها لما له تأثير في استقرار التنظيم واستمراره من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية وتأثيره على سلوك الافراد من ناحية اخرى ومن ثم فان مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا او ايجابا ، وجاءت هذه الدراسة لبيان واقع المناخ التنظيمي في كلية الادارة في جامعة القادسية وتتجسد اهمية البحث في التعرف على واقع المناخ التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية وتهدف الى وصف وقياس والتعرف على المناخ التنظيمي في الكلية ،ان الدراسة مكونة من اربعة فصول تناول الفصل الاول منهجية البحث اما الفصل الثاني تناول المناخ التنظيمي وجاء الفصل الثالث ليشير الى الجانب العملي وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات

المحتويات

المحتويات	الصفحة
الآية القرآنية	أ
الاهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المقدمة	د
الفصل الاول / منهجية البحث	١
مشكلة البحث	٢
اهمية البحث	٢
اهداف البحث	٢
فرضية البحث	٢
اساليب جمع البيانات	٢
اداة البحث	٣
اساليب تحليل البيانات	٣
الفصل الثاني / الجانب النظري	٤
مفهوم واهمية المناخ التنظيمي	٥
مستويات المناخ التنظيمي	٧
انواع وانماط المناخ التنظيمي	٨
ابعاد و عناصر المناخ التنظيمي	٩
العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	١٠
مداخل دراسة المناخ التنظيمي	١١
الفصل الثالث / الجانب العملي للبحث	١٤
الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات	٢٠
قائمة المصادر	٢٢

الفصل الاول

منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث

تتضمن مشكلة البحث الاجابة على التساؤل الاتي

ما طبيعة المناخ التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد وذلك استنادا لعينة من الموظفين العاملين في هذه الكلية

ثانيا- اهمية البحث

تتضمن اهمية البحث الفقرات الاتية

١-التعرف على واقع المناخ التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد
٢-التعرف على وجود او عدم وجود قصور تتضمنها ابعاد المناخ التنظيمي في الكلية

ثالثا- اهداف البحث

١-وصف المناخ التنظيمي في الكلية
٢-قياس المناخ التنظيمي في الكلية

رابعا- فرضية البحث

تتضمن فرضية البحث بالاتي

تمتلك كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية مناخ تنظيمي ذو درجة بمستوى متوسط

خامسا – اساليب جمع البيانات

١-الجانب النظري
تم الاعتماد على عدد من الكتب والرسائل وكذلك المجلات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي
٢-الجانب العملي
تم الاعتماد على استمارة الاستبيان

سادسا- اداة البحث

تم استخدام استمارة تتعلق بموضوع دراستنا حول المناخ التنظيمي بالاعتماد على المصدر (العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي) للباحث(احمد حميد الكلكاوي) رسالة ماجستير في جامعة القادسية حيث تضمنت مجموعة من الاسئلة والبالغ عددها ثمانية وعشرون سؤالا وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من (اتفق تماما ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما)

سابعا – اساليب تحليل البيانات

تم استخدام الاساليب الاتية

١- الوسط الحسابي الموزون (المرجح)

٢-التكرارات والنسب

٣- الانحراف المعياري

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

اولا : مفهوم المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الاخيرة ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين اذا كان(كورنل) اول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي ، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وابعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ،(صليحة ٢٠١٠ : ٣)

ان الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم تعود الى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الانسانية في الادارة التي اكدت على ان الجو المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة المادية وان المنظمة ليس مستودعا للعناصر المادية والانسانية انما هي عمل انسانية لها من الاثر في الاتجاهات المستقبلية لنشاط المنظمة ما يعادل او يفوق في بعض الاحيان تأثيرات الجوانب المادية في تلك الاتجاهات(العزاوي ، جواد ،٢٠١٠: ٤٠٩)

التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي (صليحة: ٢٠١٠ ، ٤)

// مفهوم المناخ التنظيمي خلال الخمسينيات

من القرن الماضي اخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين ١٩٥١ الذي احدث او سبب مناخات اجتماعية مصطنعة ، المناخات الشهيرة الاوتوقراطية الديمقراطية

ثانيا // مفهوم المناخ التنظيمي خلال الستينيات
في سنة ١٩٦٠ حسب جيليرمان هذا المفهوم اي المناخ العمل يرجع الى شروط الاحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا الذي يسود وسط معين
في سنة ١٩٦٧ نظرا للأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت بالتتبع خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملا له (the human organisathin) الذي يشكل علميا وجود مفهوم وقباس وادوار وتأثير مناخ العمل
في سنة ١٩٦٨ حسب اعمال (تأجيري وليتوين)كمناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين
ثالثا // مفهوم المناخ التنظيمي خلال السبعينات
عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الادراك الحسي التنظيمي وانتشارها حيث توصل بروني الى استبيانات تحوي عدد الابعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين ٤ و ١٤ درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل و درجة الرقابة على عماه المخلص
رابعا // مفهوم المناخ التنظيمي خلال الثمانينات ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية
خامسا // مفهوم المناخ التنظيمي خلال التسعينيات استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ و الثقافة التنظيمية (صليحة ٢٠١٠ ، ٤)

وقد عرف المناخ التنظيمي عدد من العلماء والباحثين

عرفه كامل محمد المغربي (مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها فتوثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه) (المغربي ١٩٩٥ : ٣٠٣)

وعرفه محمد القربوتي على انه انعكاس لخائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد الى اختيار شعور معين حول التنظيم ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه ويحدد الى درجة كبيرة سلوك الافراد (صليحة ٢٠١٠ : ٥)

وعرفه كاتب اخر على انه لخصائص مميزة للبيئة تعمل على اثارة سلوك الافراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك (الشنطي ٢٠٠٦: ٢٣)

وعرفه حمد علي عيسى بانه هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والناتجة عن تفاعل السياسات والاجراءات والقوانين والانظمة المطبقة فيها وتكون مدركة من قبل العاملين والتي تؤثر سالبا او ايجابا على سلوكهم وادائهم في العمل) (مريوان ١٩٨٩ ، ١٧)

وعرفه كاتب اخر بانه(مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الافراد العاملين في المنظمة)

ويعرقه الخالدي (بانه سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروف تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الافراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم (عبد الرزاق ومحمود ،٢٠١٢ : ٧)

ويعرفه ansaui 1980 مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل والتي يمكن ان تدرك بشكل مباشر او غير مباشر من قبل السلوك الفردي والجماعي عن طريق تاثيرة في مسببات السلوك (مريوان ، ١٩٨٩، ١٧

وقد عرف ايضا (بانه الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر الي يمتلكها الافراد بشان المنظمة التي يعملون فيها) (محمد، ٢٠١٢ : ٣٢)

وعرف كذلك على انه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم

يضيف هذا التعريف الانطباع العام لدى العاملين عن منظمتهم الذي اكتسبوه من خلال تجاربهم واختباراتهم الخاصة والذي يؤثر في سلوكهم (صليحة ٢٠١٠: ٨)

ثانيا : اهمية المناخ التنظيمي

لقد استحوذ المناخ التنظيمي على اهمية خاصه بالنسبة للمنظمات نظرا الى اهمية المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الادارية المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة وايضا التأثير الواضح للمناخ التنظيمي في اعمال المنظمات سواء المتعلقة بإدائها لأعمال وتحقيق اهدافها او علاقتها بالبيئة المحيطة وتظهر اهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين

أ - القيادة في المنظمة

ب - التخطيط : خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الاهداف التنظيمية واهداف الافراد العاملين في المنظمة

ج- سلوك الفرد وبالتالي السلوك التنظيمي وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام ٠

<u>وتتبلور اهمية المناخ التنظيمي</u>

١- اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه
٢- التكامل بين اهداف المنظمة والاهداف الشخصية
٣- ادراك ومعرفة الفروق الفردية والسمات الفريدة وحاجات الناس وتوقعاتهم خلال العمل
٤- مرونة البناء المؤسسي وتوفير اسس سليمة للاتصالات (الفتلي ،٢٠١٢ : ١٩١)
٥- يعد المناخ التنظيمي من اهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير على الافراد
٦- تبرز اهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثير على المنظمات في تحقيق اهدافها المخططة (شامي صليحة ، ٢٠١٠ ،٤٥)
٧- مساعدة الادارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة
٨- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز اعضاء المنظمة (العزاوي وجواد ، ٢٠١٠: ٤١١)

ثالثا : مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما

- **اولا / المناخ التنظيمي على مستوي المنظمة ككل**
  - على مستوى المنظمة

يتم ادراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الافراد داخل المنظمة ، اي ان جميع الافراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل

- على مستوى مجموعة من الافراد

تدرك كل مجموعة من الافراد في الادارة او قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف الى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي او الاختلاف في طبيعة العمل ، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه اجماع بين افراد المجموعة من حيث ادراكهم للمناخ حيث يلاحظ ان ادراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل ، وان الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك للقيم والاتجاهات التي يحملها الافراد معهم الى مكان العمل اي ان الافراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لا دراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الاخرين لذا فان معرفة اتجاهات وقيم الافراد تساعد في تفسير نوعية ادراكهم المناخ التنظيمي

- المناخ التنظيمي على مستوى الفردي

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الافراد داخل المنظمة مما يؤدي الى ادراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الاخرى والتي تؤدي بشكل مباشر الى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة (الشنطي ، ٢٠٠٦ : ٢٦)

رابعا : انواع وانماط المناخ التنظيمي

١-المناخ المفتوح / يعني الحرية التي يتمتع بها العاملون وتسود بينهم المحبة والالفة والتعاون حيث يحقق التوازن بين انجاز الاعمال واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين وتبرز في المنظمة المشاركة في الاعمال القيادية من جانب المدير او من جانب العاملين(الفتلي ،٢٠١٢ ، ١٦٢)

٢- المناخ المغلق / هو عكس المناخ المفتوح اذ يركز تركيزا شديدا على تنفيذ الاعمال الروتينية والتركيز المستمر على النتائج دون ان يعطي القدوة الحسنة والمثل الاعلى في العمل

٣- المناخ الابوي / هو ذلك النمط الذي يركز من خلاله المدير السلطات في يده بحيث لا يسمح بظهور اي مبادرات قيادية من قبل العاملين مما يولد شعورا لديهم بعدم الانتماء للمنظمة(الشنطي ٢٠٠٦، ٤٠)

٤-المناخ المستقل / يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الافراد لتنفيذ اعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الاعضاء يسمح بظهور اعمال قيادية بين الجماعة وتتميز الاعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الاعضاء لقلة الاعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم وان كانت لاتصل الى مستوى المناخ المفتوح

٤- المناخ الإنجازي / يقوم على التعاون والتشجيع الانساني ونوعية الاداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فان هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية (فروج ،٢٠١٢: ٢١)

٦-المناخ التنظيمي السلطوي/ المتشدد يمثل المناخ الذي يشعر العاملون بان معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم الا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة الى ان تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد واجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي الى انتاجية منخفضة الامر الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل ٠

٧ ـ المناخ التنظيمي المتبنى/ وهو عكس السابق حيث يسؤده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيه بالحوافز الايجابية في القائد هذا يعتنق نظرية Y لتفسير سلوك المستهلك حيث يعتقد ان المرؤوسين يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب٠

٨ ـ المناخ الانتمائي حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية (شامي صليحة ٢٠١٠ ، ٣٨)

١٠- المناخ الابوي / يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولأ يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم (الشنطي ٢٠٠٦ ،٤٠

١٢ - المناخ المألوف ان الحاجة لهذا المناخ هي الالفة الشديدة بين العاملين ويوجه الاهتمام نحو اشباع الحاجات الاجتماعية لهم اكثر من الاهتمام بتحقيق اهداف المنظمة كما انه لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية هو مرح ومعتدل والروح المعنوية متوسطة في هذا المناخ وذلك يعود لوجود احساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن انجاز الاعمال بصورة مرضية (الجنابي ، ٢٠١٥ : ٤٢٩)

خامسا : ابعاد و عناصر المناخ التنظيمي

١- الهيكل التنظيمي / له تاثير واضح لما يتضمنه من متغيرات كحجم المنظمة ، درجة تركيز السلطة درجة الرسمية في الاجراءات ودرجة الحرية التي يشعر بها الفرد عند اتخاذ القرارات (الجنابي ، ٢٠١٥، ٤٣١)

٢- نظام المكافاة / الشعور بان هناك نظاما يلائم روح الابداع في العمل فاعتماد الادارة في منحها العلاوات الاضافية والترقية والمكافئات على الاداء يولد الشعور شرط ان يراعى فيها العدالة والانصاف عند منحها(العميان ٢٠١٠، ٣٠٧)

٣- التشجيع على تحمل المخاطر / تختلف درجة المخاطرة التي يتعرض لها العاملون خلال التصرف او الفعل من منظمة الى اخرى ومن عمل الى اخر ومدى استعدادهم لتقبلها او مواجهتها

٤- التشجيع على العمل الجماعي / المناخ التنظيمي الجيد هو يخلق لدى العاملين شعورا بالانتماء فالمنظمة لا تعمل في فراغ وانما لا شباع حاجات المجتمع فالإدارة الواعية التي تعمل على شيوع العمل الجماعي والفريقي المثمر وما يتصل بذلك من الدفء في العلاقات والشعور بالانتماء

٥- التشجيع على ابداء الراي الاخر / مدى قدرة الادارة لسماع الآراء المتباينة والمقترحات في حالة حدوث اختلاف في وجهات النظر بخصوص القرارات او مشاكل ادارية معنية فان شيوع هكذا اجواء يبعد المنظمة عن حالة طمس الحقائق وكبت وجهات النظر واغفال الاخطاء (الكلكاوي ، ٢٠٠٤ : ١٥)

٦- الامن الوظيفي / وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون اسباب شرعية الامن من اجراءات ادارية تعسفية الامر الذي يؤدي الى استقرار النفسي ورفع الروح المعنوية (العميان ،٢٠١٠ : ٣٠٦)

٧- الاتصالات / وتسهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ان هناك خاصية ايجابية اضيفت للمناخ التنظيمي اما بطء الاتصالات وعدم فاعليتها تعني من ناحية اخرى ان هناك خللا في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي تؤثر كثير في البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي (اسحاق ،٢٠١٢: ١٠١)

٨- المشاركة في اتخاذ القرارات / ان المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة ابداء الراي وترشيد القرارات ويؤدي الى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل (العميان ٢٠١٠ : ٣٠٧)

٩- طبيعة العمل / ان العمل الروتيني يقود الى احداث الممل والاهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الابداع وشعور الفرد بان عمله ليس بذي اهمية

١٠- التكنولوجيا / تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات الاانها تقضي الى ماخذ منها البطالة والانعزالية لان الفرد يتعامل مع الية وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة الى انخفاض الروح المعنوية لان الفرد يشعر بانه مجرد اله بيولوجية مع اله ميكانيكية(المغربي ، ١٩٩٤ : ص ٣٠٥ : ٣٠٦)

البيئة الخارجية / ان للعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالنظام اثرا مباشرا على مناخه المنظمي العام وعلى كيفية رؤية العاملون له فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع ادارتها الى الاستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلبا على احساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار والشي نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الاخرى (العزاوي ، جواد : ٢٠٠٩ : ٤١٢)

١١- القيادة الادارية / يعتبر الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة المناخ التنظيمي فاذا كان نمط الاشراف تسلطيا ومركزيا فان ذلك سيؤدي الى مناخ غير صحي ويشعر العاملون بانهم غير معنيين بتقديم مبادراتهم ومساهماتهم مما يؤدي الى اضعاف روح التنافس مع المنظمات الاخرى، في حين اذا كان المشرف ديمقراطيا يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم افكارهم الامن الوظيفي / وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون اسباب شرعية الامن من اجراءات ادارية تعسفية الامر الذي يؤدي الى استقرار النفسي ورفع الروح المعنوية (العميان ،٢٠١٠ : ٣٠٦)

١٢- المعنوية والمكانة درجة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة واعتزازهم بالعمل فيها

١٣- -اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير العاملين فيها (العزاوي، جواد ، ٢٠٠٩ : ٤١٦)

سادسا : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

١- البيئة الخارجية / وهي مجوعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سوآءا كانت ظروف سياسية اقتصادية قانونية اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملين بأدوار مختلفة في هذه البنود

٢- البيئة الاقتصادية / تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية المناخ التنظيمي بها ففي حالة الكساد او الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه العناصر الاستقرار والتحفيز

٣- البيئة الاجتماعية / يقصد بها ثقافة الافراد وافكارهم ووجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل المؤثرة على ادراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض بها منظمة اخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم

١٠

٤- طبيعة البناء التنظيمي / ان البناء التنظيمي الغير مرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يودي في بعض الاحيان الى اصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والابداع والتكييف مع الحالات اما الروتين والمركزية والشديدة والرسمية في الاجراءات تودي الى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي محبط للعزائم

٥- النمط القيادي المتبع / يؤثر سلوك القيادي تاثيرا مباشر على سلوك اداء المرؤوسين لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما تخدم مصلحة المنظمة والفرد

٦- قدرات الفرد / فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة الية قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته

٧- درجة المخاطرة / فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع الى المزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي او العشوائي سيدفع الى مزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الاداء(صليحة ، ٢٠١٠: ٤٧)

٨- الجو العام الذي يسود البيئة الخارجية التي يعمل فيها فيها النظام وبمستواها الحضاري واستقرارها وامنها

٩- سيادة الابعاد الديمقراطية / بشكل عام يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للنظام ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان حتى اذا البعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي بشخصية النظام(الفتلي، ٢٠١٢: ١٩٥)

سابعا :مداخل لدراسة المناخ التنظيمي

لقد اصبح المناخ التنظيمي وبصورة متزايدة بوئرة لدراسات بحثية واسعة ومتنوعة وذلك لتأثيرات الهائلة على مختلف الفعاليات التنظيمية ويرى الباحثين ان درجة نجاح اية منظمة على مدى البعيد

يتوقف الى حد كبير على قدرة الادارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم ويذكر (johannsson) بان مفهوم المناخ التنظيمي قد نشا وتطور عبر اتجاهين

١- الاتجاه الموضوعي
٢- اتجاه الادراك الحسي

وقد نقل (house) عددا من الدراسات التي ظهرت ان هناك ما يدل على ان المرؤوسين يميلون الى تصرف كرؤسائهم وان لهم مواقف مماثلة لتلك التي لدى روساهم كما انهم يتصرفون وفق ما يتصورونه من رغبات رؤسائهم وان الاداري والمناخ الذي يساعد على خلقه يؤثران بشكل كبير على العاملين في المنظمة كما ظهرت العديد من نتائج البحث في علم السلوك (أ بنيول ، ١٩٨٨ : ٢١٢)

في حين حدد (gamen and gones) ثلاث مداخل لدراسة المناخ التنظيمي

١- مدخل القياس المتعدد – الصفات التنظيمية

١١

ويرى الباحثان ان المدخل هذا المدخل يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات او المتغيرات التنظيمية التي ممكن قياسها مثل حجم التنظيم و الهيكل و تعقيدات الانظمة و مستويات السلطة الخ

٢- مدخل القياس الادراكي والصفات التنظيمية

فهو يعبر المناخ التنظيمي صفة او ميزة او مظهرا رئيسا للتنظيم وما يميزها عن المدخل السابق هو قياسه لهذه المميزات او الصفات بواسطة متوسط الادراكات بعبارة اخرى بواسطة متوسط تصورات الفرد عن المنظمة

٣- مدخل القياس الادراكي – الصفات الشخصية

فهو يعبر المناخ التنظيمي من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة تحمل من قبل الافراد ويتم قياسه بواسطة متوسط الادراكات اي المناخ التنظيمي وفق هذا التصور يميل الى ان يكون صفة الفرد اكثر مما هو صفة للتنظيم وما يميز هذا المدخل عن المخل الثاني هو اتجاه الحركة الادراكية التي تتسم بواسطتها ادراك المناخ التنظيمي اذ ان هذه الحركة وفق المخل الثاني تأخذ الشكل التالي

التنظيم –الفرد اي ان المناخ التنظيمي يبدا بالتنظيم ومكوناته الموضوعية ومن ثم ندخل او نعبر الى ادراك الشخصي للعاملين اما وفق المدخل الثالث فان حركه تأخذ الشكل الاتي الفرد – التنظيم اي ان المناخ التنظيمي يبدا بالفرد بغض النظر عن التكوين الموضوعي للمنظمة وسياستها وبالتالي فان المناخ هو صفة للفرد وليس التنظيم، ويرى الباحثان ان المدخل الثاني (الادراكي – الصفات التنظيمية)

هو اكثر المداخل اهمية في دراسة المناخ التنظيمي (مريوان،١٩٨٩ :٢٣)

٤- المداخل الهيكلي / وفقا لهذأ المخل المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن ادراك الافراد وفق هذا المخل فان المناخ التنظيمي ينشا من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي

ا - درجة المركزية في اتخاذ القرارات

ب- حجم المنظمة

ج- عدد المستويات الادارية داخل الهيكل التنظيمي

د- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة

و- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الافراد

ان هذا المدخل يوضع الاثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لا دراكات الافراد المختلفة حيث يتم ادراك خصائص الهيكل التنظيمي وبشكل متمثل لجميع الافراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي

٥- المخل الثقافي /

يرى المؤيدون لهذا المدخل اهمية وجود الثقافة في القيم والاهداف والتقاليد والعادات التي تنشا بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة لذا فان هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الافراد ويتفاهمون بها وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة ويلاحظ ان المدخل الثقافي يقوم عل اساس ان التعامل بين المجموعات يعتبر المحدد للمناخ التنظيمي مع مراعاة ان المسيطر والمؤثر على هذه المجموعات وان تلك المعارف والمعلومات يتم لتعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية(الشنطي ، ٢٠٠٦ : ٤٨)

١- العدالة في التعامل مع الموظفين
٢- تبني القيادة فلسفة انسانية والاهتمام بالعمل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الافراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة
٣- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة التركيز على الرقابة الذاتية والايجابية
٤- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطية بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها
٥- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية
٦- استخدام تكنولوجيا حديثة (الشنطي ، ٢٠٠٦ ؛ ٤١)

الفصل الثالث

الجانب العملي

تم اجراء الدراسة في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية لعينة من الموظفين العاملين في هذه الكلية وتم توزيع استمارات على العينة التي كانت بمقدار (٢٧) استمارة (عدد الموظفين) حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الابعاد تتضمنها عدة فقرات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت (اتفق تماما ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وكما مبين الجداول ادناه التي تشير الى النسب والتكرارات

١- الهيكل التنظيمي

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
١	٥	٠،١٨	١٣	٠،٤٨	٥	٠،١٨	٤	٠،١٤	صفر	صفر	٣،٥٧	١،١٩
٢	٥	٠،١٨	٧	٠،٢٥	١٠	٠،٣٧	٤	٠،١٤	١	٠،٠٣	٣،٢٨	١،٦٥
٣	٧	٠،٢٥	١٣	٠،٤٨	٣	٠،١٠	٣	٠،١٠	١	٠،٠٣	٣،٦٧	١،٠٦
٤	٧	٠،٢٥	١٠	٠،٣٧	٧	٠،٢٥	صفر		٣	٠،١٠	٣،٤٦	١،٢٣
٥	٧	٠،٢٥	١٠	٠،٣٧	٦	٠،٢٢	٤	٠،١٤	صفر	صفر	٤،٢٥	١،١٢

الو سط الحسابي العام للهيكل التنظيمي ٣،٦٥

في الجدول اعلاه والمتعلق بالفقرة الاولى حيث ظهر الوسط الحسابي الموزون بمقدار ٣،٥٧ بمدى متوسط وبانحراف معياري (١،١٩) وهذا يدل على عم تركيز صلاحية اتخاذ القرارات في مستوى الادارة العليا بل يمنح الموظفون قدر من الصلاحيات ، اما في الفقرة الثانية فظهر الوسط الحسابي الموزون بمدى متوسط بنسبة ٣،٢٨ وبانحراف معياري (١،٦٥) وهذا يدل على وجود تناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات المكلف بها الموظفون ، وحصلت الفقرة الثالثة على وسط حسابي الموزون بنسبة مرتفعة بمقدار ٣،٦٧ وبانحراف معياري (١،٠٦) وهذا يدل على ان الهيكل التنظيمي مقر من قبل الادارة العليا فقط ، وحصل الفقرة الرابعة على وسط حسابي موزون بمعدل متوسط بمقدار ٣،٤٦ وبانحراف معياري (١،٢٣) وهذا يدل على ان الهيكل الحالي يتصف بسهولة الاتصالات بين الموظفين ، وظهر الوسط الحسابي الموزون للفقرة الخامسة بمدى مرتفع بنسبة ٤،٢٥ وبانحراف معياري (١،١٢) وهذا يدل على ان الهيكل مصمم بشكل يوضح الادوار والمسؤوليات

٢-نظام المكافأة

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
٦	٤	٠،١٤	٩	٠،٣٣	٧	٠،٢٥	٥	٠،١٨	٢	٠،٠٧	٣،١٧	٠،٩٨
٧	٤	٠،١٤	١٢	٠،٤٤	٧	٠،٢٥	٤	٠،١٤	صفر		٣،٧٦	١،٢٠
٨	٢	٠،٠٧	٦	٠،٢٢	٩	٠،٣٣	٨	٠،٢٩	٢	٠،٠٧	٢،٨٢	١،٠٥
٩	٣	٠،١٠	٩	٠،٣٣	٧	٠،٢٥	٦	٠،٢٢	٢	٠،٠١٠	٣،١٧	١،٠٧
١٠	٣	٠،١٠	١١	٠،٤٠	٦	٠،٢٢	٦	٠،٢٢	١	٠،٠٣	٣،٢٥	١،٢٤

الوسط الحسابي العام لنظام المكافاة ٣،٢٣

، وحصلت الفقرة السادسة على وسط حسابي بنسبة متوسطة بمقدار ٣،١٧ وبانحراف معياري (٠،٩٨) وهذا يدل على منح المكافاة يتم على اساس الكفاءة والاداء الجيد ، وظهر الوسط الحسابي الموزون للفقرة السابعة بمدى مرتفع بنسبة ٣،٧٦ وبانحراف معياري (١،٢٠) وهذا يدل على ان الترقية والترفيع تعتمد على اساس معيار الكفاءة ، اما الفقرة الثامنة فقد حصلت على وسط حسابي موزون بمعدل ٣٠،٣ بمدى متوسط وبانحراف معياري (١،٠٥) وهذا يدل على ان المكافاة من اهداف الكلية ، وحصلت الفقرة التاسعة على وسط حسابي موزون بمدع متوسط بمقدار ٣،١٧ وبانحراف معياري (١،٠٧) وهذ يدل على تشجيع الافراد على تقديم افكار جديدة ، وحصلت الفقرة العاشرة على وسط حسابي موزون بمدى بنسبة متوسطة ٣،٢٥ وهذا يدل على ان نظام الحوافز مبني على اسس موضوعية عادلة ،

٣- ــ القيادة الادارية

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
١١	٣	٠،١٠	١٣	٠،٤٨	٧	٠،٢٥	٤	٠،١٤	صفر		٣،٤٢	٠،٦٧
١٢	٣	٠،١٠	١٣	٠،٤٨	٦	٠،٢٢	٥	٠،١٨	صفر		٣،٣٩	٠،٧٩
١٣	٣	٠،١٠	٩	٠،٣٣	١٠	٠،٣٧	٤	٠،١٤	١	٠،٠٣	٣،٢٥	١،١٤
١٤	٥	٠،١٨	٦	٠،٢٢	٥	٠،١٨	٩	٠،٣٣	٢	٠،٠٧	٣	١،١٠
١٥	٤	٠،١٤	١٢	٠،٧٤	٦	٠،٢٢	٥	٠،١٨	صفر		٣،٤٢	١،٣٥

الوسط الحسابي العام للقيادة الادارية ٣،٣٠

اما الفقرة الحادية عشر فقد حصلت على وسط حسابي موزون بمدى متوسط بمقدار ٣،٤٢ وبانحراف معياري (٠،٦٧) وهذا يدل على ان الموظفين لهم حق التصرف ضمن حدود معينة ، وحصلت الفقرة الثانية عشر على وسط حسابي موزون بمدى متوسط بمقدار ٣،٣٩ وبانحراف معياري (٠،٧٩) وهذا يدل على ان الرؤساء يمارسون رقابة دقيقة على العمل ،اما الفقرة الثالثة عشر حصلت على وسط حسابي موزون بعدى متوسط بمقدار ٣،٢٥ وبانحراف معياري (١،١٤) وهذا يدل على ان المحاسبة على الاخطاء خارجة عن ارادة الموظفين ، وحصلت الفقرة الرابعة عشر على وسط حسابي موزون بمعدل متوسط بمقدار ٣ و بانحراف معياري (١،١٠) وهذا يبين ان هناك تقارب بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث مناقشة الاوامر وتوجيههم ،وحصلت الفقرة الخامسة عشر على وسط حسابي موزون بمعدل متوسط ٣،٤٢ وبانحراف معياري (١،٣٥) وهذا يبين ان المدراء يحرصون على تقبل المقترحات والآراء من قبل الموظفين

٤- التشجيع على تحمل المخاطرة

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكراا	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
١٦	٦	٠،٢٢	٧	٠،٢٥	٣	٠،١٠	٨	٠،٢٩	٣	٠،١٠	٣،١٧	١،٣٧
١٧	٢	٠،٠٧	٥	٠،١٨	٩	٠،٣٣	١٠	٠،٣٧	١	٠،٠٣	٢،٥٣	١،٣٤
١٨	٢	٠،٠٧	٧	٠،٢٥	٨	٠،٢٩	٩	٠،٣٣	١	٠،٠٣	٣،٥٠	١،١٤
١٩	٣	٠،١٠	٥	٠،١٨	٤	١٤،٠	١٤	٠،٥١	١	٠،٠٣	٢،٧١	١،١٢

الوسط الحسابي العام ٣،٢٣

لقد حصلت الفقرة السادسة عشر على وسط حسابي موزون بمدى متوسط بمقدار ٣،١٧ وبانحراف معياري (١،٣٧) وهذا يبين ان سياسة الكلية تشجع الموظفين على تقديم افكار جديدة ، اما الفقرة السابعة عشر فحصلت على وسط حسابي موزون بمعدل متوسط بمقدار ٣،٥٣ وبانحراف معياري (١،٣٤) وها يدل على ان الكلية تأخذ بسياسة التجديد والتطوير ، وحصلت الفقرة الثامنة عشر على وسط حسابي متوسط بمقدار ٣،٥٠ وبانحراف معياري (١،١٤) وهذا يدل على ان المخاطرة المحسوبة اسلوب مفضل لتحقيق الاهداف ، وحصل السؤال التاسع عشر على وسط حسابي منخفض بمعدل ٢،٧١ وبانحراف معياري (١،١٢) وهذا يبين على ان الكلية لا تسمح للموظفين على ابتكار اساليب جديدة

٥-التشجيع على العمل الجماعي

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
٢٠	٤	٠،١٤	٩	٠،٣٣	٨	٠،٢٩	٤	٠،١٤	٢	٠،٠٧	٣،٢٨	١،٣٧
٢١	٢	٠،٠٧	٧	٠،٢٥	٦	٠،٢٢	١٠	٠،٣٧	٢	٠،٠٧	٤،٢٥	٢،٠٢
٢٢	٤	٠،١٤	٧	٠،٢٥	٩	٠،٣٣	٧	٠،٢٥	صفر		٤،١٧	١،١٠
٢٣	٤	٠،١٤	١٠	٠،٣٧	٥	٠،١٨	٢	٠،٠٧	٦	٠،٢٢	٤،١٢	١،٤٢
٢٤	٥	٠،١٨	٩	٠،٣٣	٤	٠،١٤	٥	٠،١٨	٤	١٤،	٤،١٠	١،٠٨

الوسط الحسابي العام ٤

حصلت الفقرة العشرون على وسط حسابي متوسط بمقدار ٣،٢٨ وبانحراف معياري (١،٣٧) ،وهذا يبين على وجود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحمل المسؤوليات ، اما الفقرة الحادية والعشرون فقد حصلت على وسط حسابي موزون بمدى مرتفع بمقدار ٤،٢٥ وبانحراف معياري (٢،٠٢) وهذا يبين ان هناك وجود الصراحة والصداقة بين الموظفين ، وحصلت الفقرة الثانية والعشرون على وسط حسابي مرتفع ايضا بمقدار ٤،١٧ وبانحراف معياري (١،١٠) وهذا يدل على ان هناك نسبة مرتفعة من الانسجام بين الادارة والموظفين ، وحصلت الفقرة الثالثة والعشرون على وسط حسابي مرتفع بنسبة ٤،٢١ وبانحراف معياري (١،٤٢) وهذا يبين ان كل وحدة من وحدات الكلية تعمل بشكل تكاملي ومنسق مع الوحدات الاخرى ، اما الفقرة الرابعة والعشرون فحصلت على وسط حسابي موزون مرتفع بمقدار ٤،١٠و بانحراف معياري (١،٠٨) وهذا يدل على ان الموظفين لديهم درجة من الولاء لجماعة العمل الخاصة به

-٦--التشجيع على ابداء الراي الاخر

فقرة	اتفاق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	النسب	تكرار	نسب	تكرار	النسب		
٢٥	١	٠،٠٣	٧	٠،٢٥	١٠	٠،٣٧	٥	٠،١٨	٤	٠،١٤	٢،٧٥	١،٥١
٢٦	صفر		١١	٠،٠٤٠	٨	٠،٢٩	٤	٠،١٤	٤	٠،١٤	٢،٨٥	١،٥١
٢٧	٣	٠،١٠	١٥	٠،٥٥	٣	٠،١٠	٤	٠،١٤	٢	٠،٠٧	٣،٣٥	١،٠١
٢٨	٢	٠،٠٧	٨	٠،٢٩	١٢	٠،٤٤	٣	٠،١٠	٢	٠،٠٧	٣،١٧	١،٧١

الوسط الحسابي العام ٢،٧٨

في الجدول اعلاه فقد حصلت الفقرة الخامسة والعشرون على وسط حسابي منخفض بنسبة ٢،٧٥ وبانحراف معياري (١،٥١) وهذا يدل على ان الموظفين لا يستطيعون طرح وجهات نظرهم التي تتعارض من اراء المسولين الاداريين ، وحصلت الفقرة السادسة والعشرون على وسط حسابي منخفض بمدى ٢،٨٥و بانحراف معياري (١،٥١) وهذا يبين بان الشعور السائد بين الموظفين ليس الافضل دائما ، اما الفقرة السابعة والعشرون فقد حصلت على وسط حسابي منخفض بمعدل ٢،٣٥ وبانحراف معياري (١،٠١) (وهذا يبين على انه في حالة حدوث الخلافات بين الموظفين لا يرفع الامر الى الادارة ، اما الفقرة الثامنة والعشرون فقد حصلت على وسط حسابي متوسط بمقدار ٣،١٧ وبانحراف معياري (١،٧١) وهذا يدل على ان التعارض بين اراء الموظفين هو حالة صحية

سيتم استخراج الوسط الحسابي لجميع الابعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي العام
١	الهيكل التنظيمي	٣،٦٥
٢	نظام المكافاة	٢،٢٣
٣	القيادة الادارية	٣،٣٠
٤	التشجيع على تحمل المخاطرة	٣،٢٣
٥	التشجيع على العمل الجماعي	٤
٦	التشجيع على ابداء الراي الاخر	٢،٧٨

الوسط الحسابي المرجح العام الكلي لجميع الابعاد ٣،٣٦

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١- ثبت صحة الفرضية التي تشير الى امتلاك كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية مناخ تنظيمي ذو مستوى متوسط وذلك لما اشار اليه الوسط الحسابي المرجح العام الكلي (٣،٣٦)
٢- يمتاز الهيكل التنظيمي بمستوى مرتفع كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٣- اشار نظام المكافاة الى مستوى متوسط كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٤- تتضمن القيادة الادارية مستوى متوسط كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٥- اشار التشجيع على تحمل المخاطرة الى مستوى متوسط كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٦- يمتاز التشجيع على العمل الجماعي الى مستوى مرتفع كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٧- اشار التشجيع على ابداء الراي الاخر الى مستوى منخفض كأحد ابعاد المناخ التنظيمي
٨- يوجد شعور معتدل لدى معظم الموظفين عن المناخ التنظيمي السائد في الكلية

التوصيات

١- توفير مناخ تنظيمي ملائم للتأثير في اداء عمل الموظفين ورفع مستوى المناخ التنظيمي
٢- محاولة الوقوف على الابعاد التي من شانها ان تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتهم والتغلب عليها
٣- ضرورة اهتمام المسولين في الكلية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الكلية دون التمييز بينها
٤- منح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لا ظهار مهاراتهم في العمل