

2020

تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين

Atef Awad

الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا غباغب - سوريا, Awadat@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan>



Part of the [Business and Corporate Communications Commons](#), and the [Performance Management Commons](#)

Recommended Citation

Awad, Atef (2020) "تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين", *الجنان Al Jinan*: Vol. 4 , Article 8.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol4/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

د. عاطف عوض

قسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال والتمويل

الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا

غباغب – سوريا

تحسين «المناخ التنظيمي» في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين

ملخص

هدف هذا البحث التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة - سوريا حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي «الهيكل التنظيمي»، «نمط القيادة»، «مدى مشاركة العاملين»، «نمط الاتصال»، «طبيعة العمل»، «التكنولوجيا المستخدمة»، وهدف البحث إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث.

Abstract

This research investigates the effects of organizational climate on the Professional performance employees of University of Kalamoon/Syria. The organizational climate includes «organizational structure», «leadership style», «employee's participation», «pattern of communication», «nature of

work» and «technology used». The research also aims to identify differences with statistical coefficients in the employees attitudes towards the effect of the organizational climate elements on Professional performance resulted from the demographic characteristics of the research community.

أولاً: مقدمة

تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين.

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد^(١). وفي هذا السياق أسعى من خلال هذا البحث إلى تقييم تحسين المناخ التنظيمي السائد في جامعة القلمون الخاصة-سوريا كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

ثانياً: مشكلة البحث

سؤال البحث الأساسي كما يلي: تحسين المناخ التنظيمي في جامعة القلمون الخاصة كمدخل لتطوير أداء الموظفين العاملين فيها؟

هنالك مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها في أن يسود المنظمات مناخ تنظيمي صحي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل

١ - حمود، خضير كاظم، «السلوك التنظيمي»، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم.

إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعتها من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين ولما له من أثر في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث.

ثالثاً: فرضيات البحث

ينطلق هذا البحث من فرضيتين أساسيتين وهي كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

الفرضية الأساسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في آراء أفراد العينة حول درجات تحسين عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المستوى الوظيفي).

رابعاً: متغيرات البحث

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة/سوريا.
المتغيرات المستقلة: الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - مدى مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - تكنولوجيا العمل.
متغيرات ديموغرافية وشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

خامساً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

١. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في جامعة القلمون الخاصة/سوريا.
٢. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة البحث.
٣. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم بحثها ومستوى الأداء الوظيفي.

٤. التعرف إلى مدى ارتباط مستوى الأداء للعاملين في جامعة القلمون الخاصة والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي).

٥. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة وجميع الإدارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

سادساً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم.

كما تكمن أهمية البحث في أهمية موضوعه وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة إحدى الجامعات في مجال التعليم الأكاديمي.

المناخ التنظيمي

١. مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي من العناصر التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا لإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. يعرف المناخ التنظيمي «بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي»^(١).

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد^(٢)، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم^(٣). ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل

١- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ١٩٩٥، ص ٣٠٩.

٢- ثامر محارمة، «تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٣، ص ٣٨.

٣- موسى اللوزي، «الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن»، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٦، عدد ٦، ١٩٩٥، ص ١٤٥ - ١٧١.

الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم^(١).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

٢. عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.... الخ.

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية^(٢):

- هو تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا...
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
- لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

1- Richard Kopelman, et. al, "The Role of Climate and Culture in Productivity" in Schneider Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.

٢- المغربي كامل محمد، مرجع سابق.

• تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي .

• المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، يمكن لهذه الأخيرة أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال.

يجب الإشارة إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، حيث هناك من قسمها إلى ستة (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا، الحوافز). وأجملها آخر في عوامل خارجية (البيئة المادية والبيئة الثقافية الاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، الحجم، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة والتحفيز). في حين اقتصر آخر في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف^(١).

٣. عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها للبحث:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

(أ) **الهيكل التنظيمي:** نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة^(٢).

(ب) **نمط القيادة:** تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم^(٣).

(ج) **نمط الاتصالات:** تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان

١- نادر أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد ١٩، العدد ٣، ٢٠٠٥، ص ١٣.

٢- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٩٢.

٣- صلاح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ٢٠٠٧، ص ٤٢٤.

الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب النسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة^(١).

(د) المشاركة في اتخاذ القرارات: ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول. وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية^(٢).

(هـ) طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية^(٣). بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فبطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرَقُب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخْلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً^(٤).

(و) تكنولوجيا العمل: يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة

١- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٤٨٩.

٢- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٨٣.

٣- العميان، محمود سلمان، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.

٤- القريوتي، محمد قاسم، «السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية»، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، ١٩٩٣.

التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها^(١):

- ضرورة وجود كوادرات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الإستجابة للتغيرات والإسفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

الأداء الوظيفي

١. مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة^(٢). وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

(أ) **الموظف:** وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

(ب) **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

(ج) **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي^(٣).

وأخلص إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

١- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٥١-١٥٣.

٢- الربيع، محمد. «العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية- دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق»، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤.

٣- الصغير، فهد بن محمد، «المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢.

٢. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة^(١). ويمكن القول أن محدّدات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

٢. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة^(٢).

الطريقة والإجراءات

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من كافة الموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة/سوريا والبالغ عددهم أكثر من ١٢٠ موظف وموظفة.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية بنسبة ٥٠٪ من مجتمع البحث ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم عينة البحث ٨٠ موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وتم استرداد ٦٥ استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد ٥ استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ٦٠ استبانة أي بنسبة (٧٥٪). والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة البحث كما يلي:

١- عاشور، أحمد الصقر: «السلوك الإنساني في المنظمات»، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦.

٢- الحربي، خديجة احمد عبد المؤمن، «التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣.

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية :

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث

| المتغيرات الدراسية | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| الجنس | 46 | 76.6 |
| | 14 | 23.3 |
| العمر | 9 | 15 |
| | 28 | 46.6 |
| | 14 | 23.3 |
| | 9 | 15 |
| | 6 | 10 |
| المؤهل العلمي | 16 | 26.6 |
| | 31 | 51.6 |
| | 7 | 11.6 |
| | 34 | 56.6 |
| الخدمة | 21 | 35 |
| | 5 | 8.3 |
| | 9 | 15 |
| | 17 | 28.3 |
| المسمى الوظيفي | 32 | 53.3 |
| | 2 | 3.3 |
| | 60 | 100 |

ويلاحظ سبب نتيجة متغير الجنس إلى أن العدد الأكبر من العاملين في الجامعة هم من الذكور، وذلك لأن هناك كثير من الأعمال الفنية والخدماتية في الجامعة تتطلب جهد كبير يتوافق مع طبيعة الذكور.

وتدل نتيجة متغير العمر على تنوع الفئات العمرية لأفراد البحث بما يخدم أهداف البحث حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة القلمون الخاصة - سوريا، تبين أن الفئة العمرية الأكثرهم فئة من (٢٦ سنة إلى ٣٥ سنة) وهي فئة الشباب ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة لديها طموح كبير في تطوير أدائها وتحسينه وذلك من خلال تحسين المناخ التنظيمي ليساعدهم ذلك على الحصول على الوظائف العليا والترقية.

وتدل نتيجة متغير المؤهل العلمي على تنوع المستوى التعليمي لمفردات البحث مما يعني أن نظرتهم لعناصر المناخ التنظيمي سيتأثر بمستواهم العلمي وقد بلغت النسبة الأعلى (٦٠,٥١%) إلى حملة الإجازة الجامعية السبب يعود إلى أن حملة الشهادات العليا يفضلون العمل في المؤسسات التعليمية لأنها توفر مناخ تنظيمي ملائم ومناسب، بالإضافة إلى أن الجامعة تحتاج إلى عاملين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية في المجالات الإدارية.

وتدل نتيجة متغير الخدمة على توفر عامل الخدمة لدى مفردات مجتمع البحث مما يجعلهم

قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه عناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، حيث تعتبر الخدمة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو الأشياء، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

وتبين أن نتيجة متغير المسمى الوظيفي النسبة الأعلى هم من السكرتاريا والمساعدين الإداريين والعاملين الإداريين وقد بلغت (٣, ٥٣٪) وهذا وضع طبيعي ويعود السبب في ذلك إلى أن العدد الأكبر الموجود بين الموظفين هم من السكرتاريا والمساعدين الإداريين، وذلك لوجود عدد من العمادات والكليات والمختبرات والتي تحتاج إلى سكرتاريا وفنيين ومساعدين إداريين... إلخ.

أداة البحث: بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، تبين أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي «الاستبانة»، حيث تم تصميم استبانة التي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للبحث. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول : تكون من البيانات الشخصية لمجتمع البحث ويتكون من ٦ فقرات. القسم الثاني: تناول توجهات أفراد عينة البحث نحو تحسين المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة - سوريا وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

١. المحور الأول : يناقش المناخ التنظيمي، وتكون من ٦٢ فقرة مقسمة إلى ما يلي:

- المجال الأول: الهيكل التنظيمي وتكون من ١٠ فقرات.
- المجال الثاني: القيادة وتكون من ١٠ فقرات.
- المجال الثالث:مدى مشاركة العاملين وتكون من ١١ فقرة.
- المجال الرابع: نمط الاتصال وتكون من ١٠ فقرات.
- المجال الخامس: طبيعة العمل وتكون من ١٠ فقرات.
- المجال السادس: التكنولوجيا وتكون من ٩ فقرات.

٢. المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من ١٨ فقرة.

وقد تم إعداد الاستبانة ذات الشكل المغلق الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول رقم (٢) مقياس الإجابة على الفقرات

| التصنيف | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

موثوقية وثبات الأداة: تم التأكد من موثوقية وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين:

١. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الزملاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة بالجامعة متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد قمت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

٢. تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

جدول رقم (٣) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوىلالة |
|----|---|----------------|-----------|
| 1 | مدى انسجام وتوافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي | 0.625 | 0.000 |
| 2 | تصميم هيكل القسم الذي أعمل فيه جيد | 0.703 | 0.000 |
| 3 | مستوى مرونة وسلاسة الهيكل التنظيمي للجامعة | 0.696 | 0.000 |
| 4 | درجة تداخل وتضارب أو ازدواجية المهمات والوظائف | 0.571 | 0.001 |
| 5 | تقسيم وتوزيع الأعمال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة | 0.671 | 0.000 |
| 6 | مستوى التوافقية والتطابق بين الهيكل التنظيمي للجامعة مع طبيعة ومهام الجامعة | 0.692 | 0.000 |
| 7 | المؤهلات والتخصصات للموظفين تتناسب وواجباتهم ومهامهم ووظائفهم في الجامعة | 0.772 | 0.000 |
| 8 | مستوى التواصل والتعاون بين مكونات وأجزاء الهيكل التنظيمي | 0.704 | 0.000 |
| 9 | مساهمة طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة في إنجاز العمل بشكل جيد | 0.888 | 0.000 |
| 10 | درجة وضوح العلاقة القائمة بين الإدارة العليا والموظفين بالجامعة | 0.826 | 0.000 |
| 11 | مساهمة الأسلوب القيادي للجامعة في تقدمها ورفع مستواها | 0.593 | 0.000 |
| 12 | يتميز مديري المباشر بالرؤية الواضحة والأفق الواسع | 0.767 | 0.000 |
| 13 | إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين باتخاذ القرار من قبل المدير المباشر | 0.726 | 0.000 |
| 14 | يحرص المدير المباشر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم للإبداع والابتكار | 0.788 | 0.000 |
| 15 | تمكنتي الإدارة من القيام بواجباتي الوظيفية من خلال دعمها لي | 0.645 | 0.000 |
| 16 | مستوى الثقة والتوافق والانسجام بين المدير المباشر وموظفيه | 0.827 | 0.000 |
| 17 | مستوى تشجيع المدير المباشر لموظفيه لإنهاء وجهة النظر والاقتراحات | 0.619 | 0.000 |
| 18 | يقوم مديري المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي | 0.618 | 0.000 |
| 19 | اهتمام المدير المباشر برغبات موظفيه | 0.721 | 0.000 |
| 20 | تتم معاملتي مع الآخرين بشكل منصف دون أي تمييز | 0.743 | 0.000 |
| 21 | مشاركة الموظفين في وضع أهداف أقسام العمل وصنع القرارات التي تتعلق بأقسام العمل. | 0.548 | 0.001 |
| 22 | تقوم الإدارة العليا بالاستشارات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها | 0.708 | 0.000 |
| 23 | قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها | 0.682 | 0.000 |
| 24 | الفلسفة الإدارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم | 0.753 | 0.000 |
| 25 | تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات | 0.740 | 0.000 |
| 26 | مدى الحرص على حل المشكلات التي تواجه وحدات وأقسام العمل بشكل جماعي | 0.762 | 0.000 |
| 27 | يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب | 0.670 | 0.000 |
| 28 | يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات | 0.709 | 0.000 |
| 29 | درجة التعاون والانسجام بين الزملاء في العمل مناسب | 0.439 | 0.011 |
| 30 | مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم | 0.738 | 0.000 |
| 31 | يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم | 0.538 | 0.001 |
| 32 | مساهمة نظام الاتصال الإداري بالجامعة على تحقيق أهدافها | 0.677 | 0.000 |
| 33 | سرعة إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرويسين | 0.676 | 0.000 |
| 34 | سهولة ومرونة الاتصالات الإدارية | 0.819 | 0.000 |
| 35 | تستخدم الجامعة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية) | 0.694 | 0.000 |
| 36 | العمل الدؤوب للإدارة لإزالة الحواجز التي تعيق الاتصالات | 0.549 | 0.001 |
| 37 | تستخدم الجامعة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات | 0.529 | 0.002 |
| 38 | دقة عالية ووضوح المعلومات المنقولة عبر الاتصالات | 0.562 | 0.001 |
| 39 | التواصل بين جميع المستويات الإدارية العليا سهل ودون عوائق | 0.685 | 0.000 |
| 40 | الاتصالات بين قسمي وأقسام الأخرى تتم بكل سهولة | 0.627 | 0.000 |

| | | | |
|----|--|-------|-------|
| 41 | يساهم نظام الاتصال بالجامعة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات | 0.557 | 0.001 |
| 42 | ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة | 0.464 | 0.007 |
| 43 | تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة) | 0.527 | 0.002 |
| 44 | توفر الإدارة عوامل الأمن والسلامة | 0.545 | 0.001 |
| 45 | تغلب الأعمال الروتينية على مهامى وواجباتى الوظيفية | 0.167 | 0.363 |
| 46 | يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار | 0.537 | 0.001 |
| 47 | مهارات الشخصية مؤهلاتي العلمية تتناسب وحجم العمل | 0.655 | 0.000 |
| 48 | قدراتي ومهاراتي الشخصية تتوافق وإجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي | 0.613 | 0.000 |
| 49 | أقوم بأداء واجباتي دون قيود صارمة تمنعني من ذلك | 0.547 | 0.001 |
| 50 | أشعر بالانصاف حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل | 0.713 | 0.000 |
| 51 | وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع | 0.634 | 0.000 |
| 52 | جميع الموظفين في الجامعة يحصلون على إجازاتهم التي يستحقونها وفقاً للنظام | 0.499 | 0.003 |
| 53 | توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمان الوظيفي | 0.535 | 0.002 |
| 54 | التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين | 0.432 | 0.013 |
| 55 | تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة | 0.735 | 0.000 |
| 56 | التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات. | 0.818 | 0.000 |
| 57 | التكنولوجيا التي تستخدمها الجامعة سهلة الاستخدام | 0.792 | 0.000 |
| 58 | تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل | 0.792 | 0.000 |
| 59 | التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة ساهمت بتوفير الجهد | 0.689 | 0.000 |
| 60 | معظم أعمال الجامعة يتم إنجازها باستخدام التكنولوجيا | 0.636 | 0.000 |
| 61 | هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء | 0.541 | 0.002 |
| 62 | هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف أقسام ووحدات الجامعة ككل | 0.524 | 0.002 |
| 63 | أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للجامعة | 0.562 | 0.001 |
| 64 | يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه | 0.549 | 0.001 |
| 65 | توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل | 0.721 | 0.000 |
| 66 | جميع الموظفين يتقيدون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل | 0.824 | 0.000 |
| 67 | توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل | 0.604 | 0.000 |
| 68 | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل | 0.718 | 0.000 |
| 69 | يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطة والبرامج المقررة | 0.636 | 0.000 |
| 70 | توفير التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة | 0.635 | 0.000 |
| 71 | التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين | 0.363 | 0.040 |
| 72 | يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل | 0.747 | 0.000 |
| 73 | توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل | 0.414 | 0.016 |
| 74 | الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين | 0.501 | 0.004 |
| 75 | يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية | 0.774 | 0.000 |
| 76 | تتوافر لدى الموظفون بالجامعة الرغبة والحماس لإنجاز العمل | 0.708 | 0.000 |
| 77 | يعطي الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة | 0.827 | 0.000 |
| 78 | ي بذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة | 0.801 | 0.000 |
| 79 | تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها | 0.665 | 0.000 |
| 80 | تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل | 0.601 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية «٢٨» تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (٢) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات، والذي يبين أن معامل الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة ذات موثوقية لما وضعت لقياسه.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات.
- ٢- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- ٣- اختبار t للفرق بين متوسطي عینتين مستقلتين.
- ٤- اختبار t تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- ٥- اختبار شفيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

أولاً: تحليل فقرات البحث

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ٩٧,١ (أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠ ٪) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -٩٧,١ (أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠ ٪) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من ٠,٠٥.

وبهدف تحقيق أهداف البحث لقد تم استعراض أول فقرتين الأعلى موافقة، وكذلك الفقرتين الأخيرتين الأدنى موافقة.

المحور الأول: المناخ التنظيمي: تحليل فقرات المجال الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (٤) تحليل فقرات (الهيكل التنظيمي)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|---|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | مدى انسجام وتوافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي | 3.71 | 74.37 | 13.612 | 0.000 |
| 2 | تصميم هيكل القسم الذي أعمل فيه جيد | 3.59 | 71.97 | 9.358 | 0.000 |
| 3 | مستوى مرونة وسلاسة الهيكل التنظيمي للجامعة | 3.39 | 67.72 | 6.362 | 0.000 |
| 4 | درجة تداخل وتضارب أو ازدواجية المهام والوظائف | 3.50 | 70.23 | 7.876 | 0.000 |
| 5 | تقسيم وتوزيع الأعمال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة | 4.17 | 83.40 | 24.062 | 0.000 |
| 6 | مستوى التوافقية والتطابق بين الهيكل التنظيمي للجامعة مع طبيعة ومهام الجامعة | 3.91 | 78.18 | 17.943 | 0.000 |
| 7 | المؤهلات والتخصصات للموظفين تتناسب وواجباتهم ومهامهم ووظائفهم في الجامعة | 3.60 | 72.19 | 9.849 | 0.000 |
| 8 | مستوى التواصل والتعاون بين مكونات وأجزاء الهيكل التنظيمي | 3.66 | 73.39 | 12.146 | 0.000 |
| 9 | مساهمة طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة في إنجاز العمل بشكل جيد | 3.56 | 71.43 | 9.606 | 0.000 |
| 10 | درجة وضوح العلاقة القائمة بين الإدارة العليا والموظفين بالجامعة | 3.43 | 68.70 | 6.753 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 3.65 | 73.15 | 18.932 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة «٠,٠٥» ودرجة حرية «١٧٩» تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. تقسيم العمل في الجامعة يساعد على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة كبيرة على أن الهيكل التنظيمي بالجامعة يساهم في تحقيق أهدافها من خلال تقسيم وتوزيع العمل إلى أقسام ووحدات وعمادات وإدارات عمل بما يساهم في تحقيق أهدافها وبما يتناسب وينسجم مع طبيعة المهام التي تقوم بها كل وحدة.

٢. الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع طبيعة ومهام الجامعة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق ويتطابق مع طبيعة ومهام العمل في الجامعة.

٣. توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الادارة العليا والموظفين بالجامعة.

٤. الهيكل التنظيمي يتميز في الجامعة بالمرونة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو هذه الفقرة، يعود السبب في هذه النتيجة إلى قلة التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي، وإن حدثت تغييرات تكون بصورة طفيفة وغير واضحة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الهيكل التنظيمي) تساوي ٦٥، ٣، والوزن النسبي يساوي ١٥، ٧٣٪ ومستوى الدلالة تساوي ٠، ٠٠٠، مما يدل على أن هناك مستوى عالي من التعاون والتواصل الإداري بين أجزاء وأقسام الهيكل التنظيمي بالجامعة مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل بشكل جيد، وإلى أن الهيكل التنظيمي في جامعة القلمون الخاصة جيد من وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل فقرات المجال الثاني: القيادة

جدول رقم (٥): تحليل فقرات (القيادة)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|---|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | مساهمة الأسلوب القيادي للجامعة في تقدمها ورفع مستواها | 3.80 | 76.00 | 12.809 | 0.000 |
| 2 | يتميز مديري المباشر بالرؤية الواضحة والأفق الواسع | 3.58 | 71.71 | 8.361 | 0.000 |
| 3 | إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين باتخاذ القرار من قبل المدير المباشر | 3.46 | 69.47 | 6.536 | 0.000 |
| 4 | يحرص المدير المباشر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم للإبداع والابتكار | 3.24 | 64.89 | 3.403 | 0.001 |
| 5 | تمكنتي الإدارة من القيام بواجباتي الوظيفية من خلال دعمها لي | 3.40 | 67.94 | 5.764 | 0.000 |
| 6 | مستوى الثقة والتوافق والانسجام بين المدير المباشر وموظفيه | 3.71 | 74.37 | 10.376 | 0.000 |
| 7 | مستوى تشجيع المدير المباشر لموظفيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات | 3.61 | 72.30 | 8.824 | 0.000 |
| 8 | يقوم مديري المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي | 3.54 | 70.99 | 8.196 | 0.000 |
| 9 | اهتمام المدير المباشر برغبات موظفيه | 3.31 | 66.31 | 4.937 | 0.000 |
| 10 | تتم معاملتي مع الآخرين بشكل منصف دون أي تمييز | 3.37 | 67.51 | 5.218 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 3.50 | 70.14 | 9.444 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة «٠، ٠٥» ودرجة حرية «١٧٩» تساوي ١، ٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (القيادة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. أسلوب القيادة في الجامعة يساهم في تقدمها ورفع مستواها، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى

الثقة الكبيرة التي توجد لدى العاملين في إدارة الجامعة وأسلوب القيادة التي تتعامل به، حيث يرى الموظفون أن التقدم والرقي الموجود بالجامعة يعود بالدرجة الأولى إلى إدارة الجامعة وأسلوب القيادة التي تستخدمه.

٢. هناك ثقة وانسجام وتعاون بين المدير المباشر والموظفين، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن جسور الثقة والتعاون ممتدة بين المدير المباشر والموظفين من خلال العمل مع بعضهما البعض.

٣. المدير المباشر يبدي اهتماماً كبيراً برغبات الموظفين، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو هذه الفقرة، السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن المدير المباشر يهتم بدرجة كبيرة بأن يقوم الموظف بتحقيق أهداف الجامعة وتحسين أدائه، ثم بعد ذلك ينظر إلى رغبات مصالح الموظفين بما لا يتعارض مع أهداف وسياسات الجامعة.

٤. المدير المباشر يعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو هذه الفقرة، وتظهر هذه النتيجة أن المدير المباشر لا يقوم بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، حيث يكون الاهتمام منصب على القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم فقط.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (القيادة) تساوي ٣,٥٠، والوزن النسبي يساوي ١٤,٧٠٪ ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على أن أسلوب القيادة في الجامعة يساهم في تقدمها، كما يوجد ثقة وتعاون بين القيادة والموظفين بالجامعة، وأيضاً توجد بالجامعة قيادة داعمة تشجع الموظفين على إبداء آرائهم وتقديم المقترحات وتستجيب لاقتراحات الموظفين.

تحليل فقرات المجال الثالث: مشاركة العاملين

جدول رقم (٦): تحليل فقرات (مشاركة العاملين)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|---|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | مشاركة الموظفين في وضع أهداف أقسام العمل وصنع القرارات التي تتعلق بأقسام العمل. | 3.30 | 66.09 | 5.020 | 0.000 |
| 2 | تقوم الإدارة العليا بالاستشارات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها | 3.15 | 63.04 | 2.704 | 0.006 |
| 3 | قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها | 3.10 | 62.08 | 2.242 | 0.023 |
| 4 | الفلسفة الإدارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم | 3.14 | 62.82 | 2.978 | 0.003 |
| 5 | تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات | 2.98 | 59.78 | 0.669 | 0.495 |
| 6 | مدى الحرص على حل المشكلات التي تواجه وحدات وأقسام العمل بشكل جماعي | 3.14 | 62.93 | 2.799 | 0.005 |
| 7 | يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب | 3.09 | 61.84 | 2.008 | 0.042 |
| 8 | يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات | 3.20 | 64.02 | 3.892 | 0.000 |
| 9 | درجة التعاون والانسجام بين الزملاء في العمل مناسب | 3.79 | 75.89 | 13.887 | 0.000 |
| 10 | مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم | 3.24 | 64.78 | 4.168 | 0.000 |
| 11 | يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم | 3.11 | 62.28 | 2.177 | 0.028 |
| | جميع الفقرات | 3.20 | 64.14 | 5.337 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة «٠,٠٥» ودرجة حرية «١٧٩» تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (مشاركة العاملين) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. مستوى التعاون بين الزملاء مناسب، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة. والسبب في هذه النتيجة يعود إلى أن هناك تعاون بشكل كبير بين الموظفين وعلاقات ممتازة بينهم، وأن الجميع يعمل على تحقيق أهداف الجامعة من خلال التعاون مع الموظفين.

٢. يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، حيث تطلب إدارة الجامعة من الإدارة العليا للعمادات والكليات والأقسام والدوائر بأن تضع الخطة السنوية ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها حيث لا يشارك جميع الموظفين بوضع الأهداف المتعلقة بوحدات العمل التي يعملون بها.

٣. يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المسؤولين لا يتخذون القرارات في الوقت المناسب، حيث أنهم يتأخرون في اتخاذ القرارات.

٤. الإدارة لا تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى قيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة، وعدم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، حيث تضع الإدارة العليا أهداف محددة والمطلوب من الموظفين العمل على تحقيق هذه الأهداف بالإمكانات المتوفرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مشاركة العاملين) تساوي ٣,٢٠، والوزن النسبي يساوي ١٤, ٦٤ ٪ ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، وأن الموظفون يشاركون إلى حد ما في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى المستوى العلمي والخدمة التي يتمتع بها أفراد العينة.

تحليل فقرات المجال الرابع: نمط الاتصال

جدول رقم (٧) تحليل فقرات (نمط الاتصال)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | مساهمة نظام الاتصال الإداري بالجامعة على تحقيق أهدافها | 3.91 | 78.18 | 15.880 | 0.000 |
| 2 | سرعة إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين | 3.58 | 71.75 | 8.758 | 0.000 |
| 3 | سهولة ومرونة الاتصالات الإدارية | 3.61 | 72.41 | 9.652 | 0.000 |
| 4 | تستخدم الجامعة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية) | 3.71 | 74.23 | 12.909 | 0.000 |
| 5 | العمل الدؤوب للإدارة لإزالة الحواجز التي تعيق الاتصالات | 3.69 | 73.93 | 12.117 | 0.000 |
| 6 | تستخدم الجامعة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات | 3.87 | 77.42 | 15.614 | 0.000 |
| 7 | دقة عالية ووضوح المعلومات المنقولة عبر الاتصالات | 3.73 | 74.58 | 13.751 | 0.000 |
| 8 | التواصل بين جميع المستويات الإدارية العليا سهل ودون عوائق | 3.48 | 69.79 | 7.117 | 0.000 |
| 9 | الاتصالات بين قسمي والأقسام الأخرى تتم بكل سهولة | 3.78 | 75.56 | 12.893 | 0.000 |
| 10 | يساهم نظام الاتصال بالجامعة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات | 3.76 | 75.24 | 14.178 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 3.71 | 74.30 | 17.698 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة « ٠,٠٥ » ودرجة حرية « ١٧٩ » تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٧) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (نمط الاتصال) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. نظام الاتصال الإداري بالجامعة يساهم على تحقيق أهداف الجامعة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى

أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة.

٢. الجامعة تستخدم وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى قناعة إدارة الجامعة إلى أن استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة من نظم وبرامج وأجهزة اتصال يعتبر أمر هام للجامعة نظراً لاتصالها بالمجتمع الخارجي من طلبة ومؤسسات وتقديم خدمات عاجلة لطلبتها وطاقمها الأكاديمي والإداري.

٣. الاتصالات تتجز بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط حول هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة المستخدمة الجامعة.

٤. الاتصال بالمستويات الإدارية العليا يمكن بدون عوائق، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، السبب أن طبيعة مكان الإدارة العليا والعلاقات داخل الجامعة لها دور كبير في الاتصال بين المستويات الإدارية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (نمط الاتصال) تساوي ٣,٧١، والوزن النسبي يساوي ٣٠,٧٤ ٪، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على أن أنظمة الاتصال بالجامعة جيدة حيث أنها تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر الجامعة.

تحليل فقرات المجال الخامس : طبيعة العمل

جدول رقم (٨): تحليل فقرات (طبيعة العمل)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة | 3.46 | 69.47 | 5.955 | 0.000 |
| 2 | تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة) | 3.00 | 60.10 | 0.717 | 0.465 |
| 3 | توفر الإدارة عوامل الأمن والسلامة | 3.51 | 70.45 | 8.334 | 0.000 |
| 4 | تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجباتي الوظيفية | 3.23 | 64.68 | 3.466 | 0.001 |
| 5 | يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار | 3.40 | 68.05 | 5.950 | 0.000 |
| 6 | مهارات الشخصية مؤهلاتي العلمية تتناسب وحجم العمل | 3.68 | 73.60 | 8.975 | 0.000 |
| 7 | قدراتي ومهاراتي الشخصية تتوافق وإجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي | 3.80 | 76.00 | 12.552 | 0.000 |
| 8 | أقوم بأداء واجباتي دون قيود صارمة تمنعني من ذلك | 3.50 | 70.12 | 7.495 | 0.000 |
| 9 | أشعر بالانصاف حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل | 3.59 | 71.86 | 9.102 | 0.000 |
| 10 | وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع | 4.11 | 82.32 | 21.912 | 0.000 |
| 11 | جميع الموظفين في الجامعة يحصلون على إجازاتهم التي يستحقونها وفقاً للنظام | 3.76 | 75.35 | 11.541 | 0.000 |
| 12 | توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمان الوظيفي | 3.93 | 78.72 | 15.171 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 3.58 | 71.72 | 16.650 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة « ٠,٠٥ » ودرجة حرية « ١٧٩ » تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٨) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (طبيعة العمل) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى السمعة الطيبة التي تتمتع بها الجامعة، والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات التي تمنحها للموظفين بها، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا.

٢. توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمان الوظيفي، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وشعورهم بالأمان نتيجة عملهم بالجامعة، وتمتعهم بالعديد من المزايا، بالإضافة إلى حجم الجامعة الكبير، والعبء الملقى على عاتقهم.

٣. الأعمال الروتينية تغلب على مهامي وواجباتي الوظيفية، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى شعور الموظفين بتكرار العمل، أن العمل الذين يقومون به هو عمل روتيني، ولا يوجد مساحة في العمل للابتكار والتجديد.

٤. تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه سلبي نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى طبيعة المباني في الجامعة وعدم تصميمها بالشكل الجيد وهي عبارة عن مكاتب مفتوحة، مما يؤدي إلى حدوث الضوضاء وصغر مساحة المكاتب وضيقها مما يؤدي لشعور العاملين بالصداع وضيق التنفس.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (طبيعة العمل) تساوي ٣,٥٨، والوزن النسبي يساوي ٧٢,٧١٪ ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على طبيعة العمل في الجامعة يمنح الموظفين بها الاحترام والتقدير في المجتمع ويتلاءم حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية ويوفر الاستقرار والأمان الوظيفي لعاملين، وبشكل عام فإن طبيعة العمل في الجامعة جيدة وملائمة.

تحليل فقرات المجال السادس: التكنولوجيا

جدول رقم (٩) تحليل فقرات (التكنولوجيا)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|---|--|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين | 4.19 | 83.95 | 26.876 | 0.000 |
| 2 | تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة | 4.24 | 84.93 | 28.033 | 0.000 |
| 3 | التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات | 4.21 | 84.28 | 24.404 | 0.000 |
| 4 | التكنولوجيا التي تستخدمها الجامعة سهلة الاستخدام | 4.09 | 81.88 | 23.716 | 0.000 |
| 5 | تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل | 4.03 | 80.79 | 21.372 | 0.000 |
| 6 | التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة ساهمت بتوفير الجهد | 4.14 | 82.97 | 23.643 | 0.000 |
| 7 | معظم أعمال الجامعة يتم إنجازها باستخدام التكنولوجيا | 3.91 | 78.18 | 16.898 | 0.000 |
| 8 | هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء | 3.93 | 78.72 | 19.404 | 0.000 |
| 9 | هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف أقسام ووحدات الجامعة ككل | 3.75 | 75.02 | 13.094 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 4.05 | 81.12 | 29.792 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة « ٠,٠٥ » ودرجة حرية « ١٧٩ » تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٩) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (التكنولوجيا) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية الدور الذي

تلتعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء والسرعة في إجراءات المعاملات وتقليل التكلفة والجهد للموظفين، وتحرص الجامعة على مواكبة ما يحدث من تطورات تكنولوجية وتقوم بتطبيقه في الجامعة للعمل على تقديمها وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

٢. التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى إدراك الموظفين لوجود سرعة كبيرة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

٣. الجامعة تتجزأ أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا، أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفع نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى أنه بالفعل تعتمد الجامعة وبشكل أساسي في إنجاز معظم أعمالها باستخدام التكنولوجيا حيث أن معظم إجراءات العمل في الجامعة من الجانبين الأكاديمي والإداري تتم بشكل محسوب.

٤. هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الأقسام والدوائر والوحدات والجامعة ككل. أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى الدورات التي تعقدتها وحدة الجودة الإدارية في الجامعة لتدريب الموظفين على كل ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية الحديثة، كما أن جميع الموظفين في الجامعة يستخدمون التكنولوجيا في إنجاز شئونهم الإدارية مثل الحضور والانصراف وتعبئة الاجازات والانصراف بإذن، وكذلك طلبات الصرف واللوازم والصيانة وإعداد الموازنات المالية التقديرية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التكنولوجيا) تساوي ٥٠ ، ٤ ، والوزن النسبي يساوي ١٢ ، ٨١ % ، ومستوى الدلالة تساوي ٠ ، ٠٠٠ يدل على أن الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة وان التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (١٠) تحليل فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------------|--------------|--------|---------------|
| 1 | أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للجامعة | 4.45 | 89.18 | 36.258 | 0.000 |
| 2 | يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه | 4.10 | 82.21 | 24.070 | 0.000 |
| 3 | توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل | 4.00 | 80.25 | 20.833 | 0.000 |
| 4 | جميع الموظفين ينفذون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل | 3.97 | 79.59 | 18.635 | 0.000 |
| 5 | توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل | 4.06 | 81.34 | 22.767 | 0.000 |
| 6 | يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل | 4.02 | 80.46 | 22.163 | 0.000 |
| 7 | يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المقررة | 3.84 | 76.87 | 14.514 | 0.000 |
| 8 | توفير التدريب المناسب للمناسبات للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة | 3.63 | 72.73 | 9.984 | 0.000 |
| 9 | التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين | 3.90 | 77.96 | 20.006 | 0.000 |
| 10 | يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل | 3.72 | 74.48 | 14.016 | 0.000 |
| 11 | توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل | 3.82 | 76.44 | 18.895 | 0.000 |
| 12 | الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين | 4.13 | 82.75 | 23.872 | 0.000 |
| 13 | يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية | 4.00 | 80.14 | 16.892 | 0.000 |
| 14 | تتوافر لدى الموظفون بالجامعة الرغبة والحماس لإنجاز العمل | 3.87 | 77.42 | 17.006 | 0.000 |
| 15 | يعطي الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة | 3.87 | 77.42 | 17.963 | 0.000 |
| 16 | يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة | 3.84 | 76.87 | 16.149 | 0.000 |
| 17 | تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها | 3.83 | 76.54 | 18.107 | 0.000 |
| 18 | تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل | 4.07 | 81.44 | 24.357 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 3.95 | 79.11 | 32.692 | 0.000 |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة «٠,٠٥» ودرجة حرية «١٧٩» تساوي ١,٩٧

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٠) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. الحرص على تحقيق الأهداف العامة للجامعة، وهذه النتيجة الإيجابية جداً والسبب في ذلك يعود إلى ولاء الموظفين للجامعة وشعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي، وحرصهم على تقدمها وتحقيق أهدافها.

٢. الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين، وهذه النتيجة تعزو إلى أن الإشراف على الموظفين والذي يمكنهم من الاستفادة المباشرة من تعليمات الرؤساء وخبرتهم الطويلة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة، وكذلك المتابعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين أدائهم، وكذلك تعطيهم انطباع باهتمام الرؤساء بهم.

٣. يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب في ذلك يعود إلى وجود حوافز للتطوير مثل جائزة تقديرية للموظف المثالي، والإعلان عن العشرة المتميزين إدارياً بعد عملية التقييم، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة وتوفر المناخ الملائم كل هذه العوامل تجعل لدى الموظفين قدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.

٤. توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب في ذلك يعود إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، وكذلك طبيعة الدورات ليس لها علاقة مباشرة بالعمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) تساوي ٩٥, ٣، والوزن النسبي يساوي ١١, ٧٩٪، ومستوى الدلالة تساوي ٠, ٠٠٠ مما يدل على أن الأداء الوظيفي بشكل عام جيد، حيث أنه توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل وتوفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وكذلك يحرص الموظفون في تحقيق أهداف الجامعة، ولديهم القدرة على التأقلم مع الحالات الطارئة، وإنجاز الأعمال المطلوبة بوقت كافي.

تحليل جميع المحاور

جدول رقم (١١) تحليل محاور البحث

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|--------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| الأول | الهيكل التنظيمي | 3.65 | 0.509 | 73.15 | 18.932 | 0.000 |
| | القيادة | 3.50 | 0.807 | 70.14 | 9.444 | 0.000 |
| | مدى مشاركة العاملين | 3.20 | 0.673 | 64.14 | 5.337 | 0.000 |
| | نمط الاتصال | 3.71 | 0.588 | 74.30 | 17.698 | 0.000 |
| | طبيعة العمل | 3.58 | 0.521 | 71.12 | 16.650 | 0.000 |
| | التكنولوجيا | 4.05 | 0.504 | 81.12 | 29.792 | 0.000 |
| الثاني | جميع فقرات المحور الأول (المناخ التنظيمي) | 3.61 | 0.483 | 72.32 | 16.308 | 0.000 |
| | الأداء الوظيفي | 3.95 | 0.417 | 79.11 | 32.692 | 0.000 |
| | جميع المحاور | 3.66 | 0.444 | 73.29 | 18.649 | 0.000 |

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١١) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في محاور البحث المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة القلمون الخاصة / سوريا مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور البحث تساوي ٢,٦٦، والوزن النسبي يساوي ٢٩,٧٢٪، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على أن هناك أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة / سوريا، وأن المناخ التنظيمي المتوفر في الجامعة ملائم وجيد، وتؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي وعناصر المناخ التنظيمي.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث

هدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في جامعة القلمون الخاصة / سوريا ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعة، وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

١- أظهر البحث أن هناك موافقة بنسبة أكثر من ٧٠٪ على توفر مناخ تنظيمي جيد بجامعة القلمون الخاصة / سوريا، حيث أن الجامعة تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، كما وتستخدم الجامعة وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، وتتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن أسلوب القيادة المستخدم في الجامعة يساعدها على التقدم والرقي، وطبيعة العمل في الجامعة تعتبر جيدة حيث تمنح العاملين الاحترام والتقدير وتحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

٢- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبناها البحث، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الجامعة كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٣- أظهرت النتائج ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي حيث جاءت التكنولوجيا المستخدمة الأكثر موافقة من وجهة نظر أعضاء العينة، ثم جاء عنصر نمط الاتصال وتلاه الهيكل التنظيمي ثم طبيعة العمل وبعد ذلك كان عنصر

القيادة ثم جاء في المركز الأخير عنصر مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث تعتبر التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير وتأثير على الأداء الوظيفي من حيث سرعة إنجاز الأعمال وسهولة تقديم الخدمات ووفرت الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

٤- أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي حيث أكدت النتائج أن تقسيم العمل في الجامعة يساعد على تحقيق أهدافها، وأن الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع طبيعة ومهام الموظفين في الجامعة، كما ويوجد بصورة كبيرة توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

٥- أظهرت النتائج أن الجامعة تستخدم أسلوب القيادة الأمثل حيث أن أسلوب القيادة في الجامعة يساعد على تقدمها والرقى بها، كما أن هناك ثقة وتعاون بين المدير المباشر والموظفين، والمستويات الإدارية العليا بالجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم، وبنت هذه القيادة جو من الثقة والتعاون مع الموظفين، كما وفرت الإدارة الدعم اللازم للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، وشجعتهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم وتصحيح أخطائهم.

٦- أكد البحث على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، وأن الموظفين يشاركون بنسبة متوسطة في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل، كما يؤكد الموظفون على أن الإدارة لا تحرص على إشراك الموظفين في صنع القرارات.

٧- أظهرت النتائج أن هناك توجه محايد من أفراد العينة حول اتخاذ القرارات يتم من قبل المديرين في الوقت المناسب، وكذلك حرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات.

٨- أظهرت النتائج أن الجامعة تستخدم نظام اتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين أقسام ودوائر وحدات الجامعة، كما يوفر نظام الاتصال بالجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأن الجامعة تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات.

٩- أظهرت النتائج توجه سلبي من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصميم المكاتب لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية مثل التهوية، الإضاءة، الحركة، كما تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات العاملين، كما أن العمل لا يتيح لهم فرص للتجديد والابتكار.

١٠- أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً نحو طبيعة العمل في الجامعة حيث يمنح الموظفين بها الاحترام والتقدير في المجتمع، ويتلاءم حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية للموظفين، ويوفر الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، وبشكل عام فإن طبيعة العمل في الجامعة جيدة وملائمة.

١١- أظهرت النتائج أن الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة، كما بينت أن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات، وبشكل عام فإن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة كان لها أثر كبير على تحسن الأداء الوظيفي للجامعة.

١٢- أظهرت نتائج البحث أن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة ظهر بمستوى جيد جداً، حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى الأداء الوظيفي المميز للموظفين، وكان للتكنولوجيا المستخدمة دور كبير في ذلك من خلال السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد والوقت على الموظفين وسهولة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تستخدمها الجامعة فكان لها الأثر الكبير على رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

ثانياً : توصيات البحث

بناءً على النتائج التي أظهرها البحث يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.

٢. تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.

٣. استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
٤. تعزيز القيادة الداعمة والمدرسة لاحتياجات الموظفين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
٥. استمرار المديرين المباشرين في إبداء اهتماماً كبيراً برغبات الموظفين يعمل بشكل جدي على التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم.
٦. تعزيز معاملة الموظفين بالانصاف والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالانصاف في كل الأمور التي تتم بين الموظفين من ترقيات وحوافز ومكافآت وغيره.
٧. زيادة مشاركة الموظفين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.
٨. إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
٩. إعطاء الموظفين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم والعمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث معهم.
١٠. مواصلة الإدارة في إشراك الموظفين في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات.
١١. المساهمة في حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.
١٢. قيام الإدارة بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
١٣. مشاركة الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.
١٤. تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.
١٥. تنوع الأعمال في المهام والواجبات الوظيفية للموظفين وأن لا تكون أعمالهم روتينية، وإتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.
١٦. استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف الجامعة.

١٧. التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

المراجع

١. حمود، خضير كاظم، «السلوك التنظيمي»، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٢. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ١٩٩٥، ص ٣٠٩.
٣. ثامر محارمة، «تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٣، ص ٣٨.
٤. موسى اللوزي، «الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن»، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٦، عدد ٦، ١٩٩٥، ص ١٤٥ - ١٧١.
٥. نادر أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد ١٩، العدد ٣، ٢٠٠٥، ص ١٣.
٦. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٩٢.
٧. صلاح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ٢٠٠٧، ص ٤٢٤.
٨. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٤٨٩.
٩. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٨٣.
١٠. العيمان، محمود سلمان، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.
١١. القريوتي، محمد قاسم، «السلوك التنظيمي»: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية»، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، ١٩٩٣.
١٢. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٥١-١٥٣.
١٣. الربيع، محمد. «العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية- دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق»، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤.
١٤. الصغير، فهد بن محمد، «المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢.
١٥. عاشور، أحمد الصقر: «السلوك الإنساني في المنظمات»، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦.
١٦. الحربي، خديجة احمد عبد المؤمن، «التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة»: دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣.
17. Richard Kopelman, et. al, «The Role of Climate and Culture in Productivity» in Schneider Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990