

## تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت

أبان عثمان عبد الرزاق / هيئة التعليم التقني / المعهد التقني الدور  
ناجي عبد الستار محمود / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

### المستخلص

إن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في الأدب الإداري لأنه يحظى باهتمام الباحثين في نظريات المنظمة والسلوك التنظيمي ، ولأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد فيؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم بشكل كبير يساعد على اكتساب المنظمة الصفة الشخصية التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، فضلا عن أن المناخ التنظيمي يحد نجاح المنظمة بشكل كبير ، بينما يؤدي ضعفه إلى فشل المنظمة . كما تظهر أهمية البحث في المناخ التنظيمي بوصفه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها . من هنا جاء البحث للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ( جامعة تكريت ) حيث انقسم البحث إلى أربعة محاور خصص الأول منها لمنهجية البحث في حين تناول المحور الثاني مدخلا " مفاهيميا " غطى الإطار النظري للبحث ، أما المحور الثالث فقد تناول الجانب التحليلي للمناخ التنظيمي ومكوناته في المنظمة المبحوثة ، وأختتم البحث بأهم الاستنتاجات والتي مهدت لجملة من التوصيات في محورها الرابع .

### Evaluation Organizational Climate \ Study Surveying From Opinon Heads of Departments in Tikreet University

#### Abstract

The organizational climate of great importance in the management literature it is gain interest of researchers and in the theories of organization behavior, so the organizational climate is a group of features and distinguish the internal environment of the organization that employs individuals to influence their values and attitudes and awareness greatly help the organization to acquire the personal character that distinguishes it from other organizations. As well as the organizational climate determines the success of the organization significantly, while the weakness lead to the failure of the Organization .

as will as it show, the importance of examining the organizational climate as an element necessary for achieving convergence between the objectives of the organization and the objectives of its employees .

Hence the study came to examine the nature of the organizational climate in the researched organization / University of Tikrit, climate in the study divided into four sections , The first of which was devoted to the study's methodology ,while addressing the second section the conceptual approach that covered the theoretical framework of the study, The third section has deals with the analytical aspect of the organizational climate and its elements in the researched organizational, The study concluded the most important conclusions, which paved the way for a number of recommendations in the fourth section.

## المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل ، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب ، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات ، فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفوء هو أهم عناصر الإنتاج ، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري - تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية . ( السعيد ، ٢٠٠٥ ، ١ )

لذا فان موضوع المن اخ التنظيمي من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي الذي يحظى باهتمام المفكرين والباحثين ، لما له من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها ، وتظهر أهميته من خلال دوره الواضح في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لمواكبة التطور والعمل على إبقائها على المدى البعيد . ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١ ) وفي ضوء هذه المعطيات سعى البحث إلى تقديم مدخل مفاهيمي وميداني للمناخ التنظيمي . وتحقيقاً لما تقدم فقد تضمن البحث أربعة محاور تضمن المحور الأول منهجية البحث ، أما الثاني فقد تضمن مدخلا " مفاهيميا للمناخ التنظيمي وأهميته وخصائصه ، والثالث تضمن الجانب الميداني للبحث من خلال عرض وتشخيص عناصر المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، في حين تناول المحور الرابع أهم الاستنتاجات التي تصول إليها الباحثان تمهيدا " لجملة من التوصيات تساعد في تحسين وتعزيز المناخ السائد في المنظمة المبحوثة.

## المحور الأول: منهجية البحث

## أولاً : مشكلة البحث : -

تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت حول المناخ التنظيمي على أنه يعد أحد أهم المتغيرات لازمة لنجاح المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية ، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ التنظيمي السائد بعناصره المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ٩١ ) . ويمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات من حيث بيئة العمل وانعكاس ذلك كعامل مؤثر في سلوك العاملين ، ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة المناخ التنظيمي في جامعة تكريت والتعرف على عناصره. وبناءاً على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات التي تمثل بمجموعها مشكلة الدراسة : -

١ - ما طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

٢ - هل لدى القيادات الأكاديمية ( رؤساء الأقسام العلمية ) تصور واضح ومعرفة

لطبيعة المناخ التنظيمي ؟

## ثانياً : أهمية البحث : -

تتجسد أهمية البحث بالخلفية النظرية التي يتضمنها البحث عن مفهوم المناخ التنظيمي كترام معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة في هذا المجال ، وإنها محاولة جادة ومساهمة متواضعة تستهدف تقويم المناخ التنظيمي في جامعة تكريت من خلال بيان عناصر ونمط المناخ التنظيمي السائد ومكوناته والتي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي للجامعة ، ويمكن لنتائج هذه الدراسة وتوصياتها أن تسهم بقدر ما في إفادة المسؤولين في التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة وبالتالي تقرب الفكر الإداري بشكل أو بآخر نحو المجالات التطبيقية التي تكون أكثر جدوى في عملية تطوير لمنظمة المبحوثة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد .

## ثالثاً : أهداف البحث : -

يهدف البحث إلى : -

١ - وصف المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

٢ - التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

٣ - تقويم المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية .

٤ - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات وذلك اعتماداً على التحليل والنتائج والاستنتاجات

التي يتوصل إليها البحث.

رابعاً : فرضيات البحث : -

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية : -

١ . الفرضية الأولى : - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صفات المناخ التنظيمي

السائد في المنظمة المبحوثة تبعاً للمجموعة ( العلمية والإنسانية ) .

٢ . الفرضية الثانية : - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صفات المناخ التنظيمي

السائد في الكليات المبحوثة ( العلمية والإنسانية ) .

٣ . الفرضية الثالثة : - يتباين نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة تبعاً

لمحاوره بين الإيجابية والسلبية .

خامساً : مجتمع وعينة البحث : -

يتطلب تحقيق أهداف البحث التعرف على المجتمع الأصلي وظهر أنه يتكون من رؤساء الأقسام في

كليات جامعة تكريت ، وكما موضح في الجدول ( ١ ) .

جدول ( ١ ) :مجتمع البحث

ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام والفروع	ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام والفروع
١	التربية للبنات	١٩٨٨	٧	٩	القانون	٢٠٠١	٢
٢	الهندسة	١٩٨٨	٤	١٠	الصيدلة	٢٠٠٢	٣
٣	الطب	١٩٨٩	١١	١١	طب الأسنان	٢٠٠٤	٤
٤	التربية المختلطة	١٩٩٢	١٠	١٢	الشريعة	٢٠٠٦	٢
٥	الزراعة	١٩٩٣	٦	١٣	الآداب	٢٠٠٦	٤
٦	العلوم	١٩٩٨	٤	١٤	الطب البيطري	٢٠٠٦	٧
٧	الإدارة والاقتصاد	٢٠٠٠	٤	١٥	التربية الرياضية	٢٠٠٧	١
٨	التربية / سامراء	٢٠٠٠	٦	١٦	الحاسبات والرياضيات	٢٠٠٧	٢

المصدر : - جامعة تكريت / قسم الشؤون القانونية والإدارية .

ووفقاً " لمجموعة من المعايير وهي سنة التأسيس والذي يعكس عمر وتاريخ المنظمة ، وعدد الأقسام والفروع في الكلية فقد تم استخدام العينة الطبقية التناسبية لاختيار عينة البحث ، لذلك فقد تم اختيار أربع كليات علمية وأربع إنسانية وكما موضحة في الجدول ( ٢ ) .

جدول ( ٢ ):عينة البحث

التخصص	الكلية	ت	التخصص	الكلية	ت
علمي	الهندسة	١	إنساني	التربية للبنات	١
علمي	الزراعة	٢	إنساني	التربية المختلطة	٢
علمي	العلوم	٣	إنساني	الإدارة والاقتصاد	٣
علمي	طب الأسنان	٤	إنساني	القانون	٤

المصدر : إعداد الباحثان.

وقد تم توزيع استمارة الاستبانة بعدد الأقسام والفروع الموجودة في عينة البحث ، وتم توزيع (٢٣) استمارة في الكليات الإنسانية و (١٨) استمارة في الكليات العلمية ، وبذلك بلغ مجموع الاستمارات الموزعة ( ٤١ ) استمارة ، تم استردادها جميعا وكانت صالحة للتحليل الإحصائي .

#### سادسا" : أدوات وأساليب جمع وتحليل البيانات : -

اعتمد البحث في جمع وتحليل البيانات على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض دراسته التحليلية

المقارنة وهي : -

- ١ . استمارة الاستبانة : - تم إعدادها وبالاستفادة من بعض الدراسات وبالتركيز على دراسة ( الخالدي ، ٢٠٠٥ ) ، ( حمدي ، ٢٠٠٩ ) ، ( السعيد ، ٢٠٠٥ ) ، ( العباسي ، ٢٠٠٨ ) والأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي مع تغيير بعض الفقرات بما ينسجم وخصوصية المنظمة المبحوثة بوصفها منظمة خدمية تعليمية . ولكون استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسية والمعول عليها في البحث فقد صممت الاستمارة لتغطي جزئين رئيسيين : -

- أ - المعلومات التعريفية : - وتخص المعلومات التعريفية والشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمنت الأسئلة الآتية : ( الكلية ، القسم ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة ) .
- ب - المعلومات الخاصة : - وتخص تقويم المناخ التنظيمي عبر محاور أنماطه الخمسة وهي ( الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، المشارك في صنع واتخاذ القرارات ، المكافآت والحوافز ، الاتصالات ) .
- ٢ . الملاحظات الشخصية .
- ٣ . الوثائق والسجلات الرسمية في المنظمة المبحوثة.

### المحور الثاني:الإطار النظري للبحث

#### أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي : -

يحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين بالدراسات الإدارية ، فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه : -

"مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي

وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة" . ( Farehand & Cilmer , 1964, 362 )

أما ( James & Jones ) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه " يعكس إدراك الأفراد في المنظمة نحو انتمائهم لها وذلك عبر ترجمة تلك الادراكات الخاصة بالأحداث والظروف إلى معاني ذات أغراض فردية " . ( James & Jones , 1979 , 205 ) في حين يرى ( المغربي ) بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات .

( المغربي ، ١٩٩٥ ، ٣٠٣ ) أما ( الربيعي ، ١٩٩٨ ، ٣٩ - ٤٠ ) فتعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة القيم والاتجاهات السائدة التي تنشأ نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية الفردية والخصائص التنظيمية ضمن فترة زمنية محددة والذي ينعكس على شكل أنماط سلوكية للعاملين وتؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي سلباً " أو إيجاباً" وبما يميزها عن سواها من المنظمات " .

أما ( Stone , etal, 2004 , 468 ) فقد صفة بأنه يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها .

ويرى ( أبو شيخة ، ٢٠٠٥ ، ١٢ ) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما ، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم .

ويعرف ( الخالدي ، ٢٠٠٥ ، ٤٧ ) المناخ التنظيمي بأنه سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفًا " تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم .

وكذلك عرف ( Chenat , 2007 , 27 ) المناخ التنظيمي هو مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين ، وكذلك بعض المتغيرات كغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهم على سلوك الأفراد العاملين .

ويعرفه ( Hafer & Greshman, 2008 , 186 ) بأنه تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية ، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب .

#### ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي : -

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا "لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة ، وكذلك يلعب المناخ التنظيمي في أية منظمة دورا " مؤثرا" وحاسما" في تحقيق أهدافها ، والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمة ، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها . ( السعدي ، ٢٠٠٥ ، ٢٧ )

#### وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي : -

١ . التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل ، وان تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا . ( البدر ، ٢٠٠٦ ، ١٩ ) ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١١ )

٢ . تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد . ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١١ )

٣ . يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ، كذلك يساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمي الرئيسية ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الإدارة ) ، ويحسن من أداء المنظم ويقوي من مركزها التنافسي في السوق ويساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها .

٤ . تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة ، ويتأثر في الوقت

- نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري . ( صالح ، ٢٠٠١ ، ١٣ ) ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٢٧ )
- ٥ . تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة . ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٢٧ )
- ٦ . تظهر أهمية المناخ التنظيمي شكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتاج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة . ( Floyd , 2007, 4 ) ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٢٦ )

### ثالثا : خصائص المناخ التنظيمي : -

- من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص وسمات له وكالاتي : -
- ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١٨ ) ( فلية وعبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ٢٩٥ - ٢٩٦ ) ( البدر ، ٢٠٠٦ ، ١٧ - ١٨ )
- ١ . إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة ، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا" ، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكا تهم لتلك الخصائص البيئية .
- ٢ . إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة .
- ٣ . إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .
- ٤ . إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحا" أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي .
- ٥ . المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .
- ٦ . المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
- ٧ . العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما .
- ٨ . المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ،

- وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .
- ٩ . يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه .
- ١٠ . للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية .
- ١١ . يعد محددًا للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد مجددات للسلوك.
- ١٢ . إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتًا في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجية ، أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار.(السالم وصالح ، ١٩٩١ ، ٢٥٧)
- ١٣ . يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعًا مميزًا للبيئة الداخلية للمنظمة والتميز خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى .(السالم وصالح ، ٢٥٧ ، ١٩٩١) (Hanger & Rob, 2001, 2) (العباسي، ٢٠٠٨، ١٩)
- ١٤ . المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحًا بديلًا عنها.(العباسي، ٢٠٠٨، ١٩) (Wallace,etal,1999,551)
- ١٥ . يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة.(القيوتي، ٢١٥، ١٩٩٣) (العباسي، ١٩، ٢٠٠٨)

#### رابعًا : عناصر المناخ التنظيمي :-

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت المناخ التنظيمي وآراء الكتاب والباحثين ، اتضح أن هناك تباينًا في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسميها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل ، (العباسي / ٢٠٠٨ ، ٢٢) ، كما أن هنالك حالة الاختلافات في المناخات التنظيمية للمنظمات عموماً " انسحبت بشكل أو بآخر على الأبعاد المجددة لتلك المناخات ، إذ يرى بعض الكتاب استحالة أو صعوبة إيجاد أبعاد محددة وعامة لكل أنواع المنظمات ، وإن عدم الاتفاق قد يرجع فضلاً عن اختلاف بيئات تلك المنظمات إلى اختلاف تصورات الكتاب للمناخ التنظيمي واختلاف المداخل العديدة الممكنة للاستخدام في الدراسة لهذه الظاهرة الإدارية . (حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٣٥) (الجباوي ، ٢٠٠٠ ، ٧) وليس هناك تحديداً دقيقاً للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي ، إلا أن من أهم الصعوبات التي تواجه الكتاب من أجل فهم أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل هو الخلاف الناشئ حول تحديد أبعاد أساسية لمناخ التنظيمي ، والذي يعود إلى اختلاف طبيعة

البيئات التي تمت دراستها من قبل الكتاب والتي قد تكون ( منظمات صناعية أو منظمات خدمية ، وغيرها ) . ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٣٥ ) ( Stone , etal.,2004,468 )

ونظرا " لاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لمداخل دراسة المناخ التنظيمي فقد تم اعتماد خمسة عناصر للمناخ التنظيمي في هذا البحث وهي كالآتي :

١ - **الهيكل التنظيمي** : - يعرف بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ، ثم التنسيق بينها ، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية ، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل ، وتجميع الأفراد سوية" في تقسيمات رسمية . ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٤٠ ) ولأغراض البحث يقصد به مجموعة الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الكليات والصلاحيات والمسؤوليات بين تلك الأقسام والوحدات .

٢ - **القيادة الإدارية** : - ويعطى هذا العنصر أهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المناخات من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين أو القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين . ( السعيد ، ٢٠٠٥ ، ٤٠ ) ولأغراض البحث فيقصد بها قدرة وقابلية الإدارة على التأثير في العاملين في الكلية من خلال النمط والأسلوب القيادي المتبع .

٣ - **الحوافز والمكافآت** : - بعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها . ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ٢٨ ) ولأغراض البحث فهي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم في تحفيز العاملين في الكلية .

٤ - **الاتصالات** : - هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة ، والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية ، وأيضاً "وتعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين ، وتعتبر كذلك وسيلة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة . ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ٤٣ )

ولغرض البحث فالاتصالات هي انسياب وتبادل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا داخل الكلية ( أفقياً وعمودياً " معاً ) .

٥ - المشاركة في صنع واتخاذ القرارات : - يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأع مال التي تمارس من قبلهم . العباسي ، ٢٠٠٨ ، ٢٨ ) ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها .

### المحور الثالث: الجانب الميداني

يتخصص هذا المحور بوصف المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتفسيره من خلال اختبار صحة الفرضيات ، ولتحقيق ذلك تم استخدام الوسط المرجح والوزن المئوي لاستخراج شدة كل محور ، وأخيرا " شدة المجال ( المناخ التنظيمي ) في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي : -

#### ١ - على مستوى المجموعة : -

يعرض الجدول ( ٣ ) إجابات أفراد العينة بشأن عناصر المناخ التنظيمي السائد في كل من المجموعة العلمية والإنسانية ، وتبين من نتائج الجدول أن عنصر ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) في المجموعة الإنسانية اتصف بالسلبية وحصل على أقل وسط مرجح إذ بلغ ( ٢ ، ٧٣ ) وبوزن مئوي ( ٥٤ ، ٥ ) ، كما حصل عنصر ( القيادة الإدارية ) على وسط مرجح أقل من الوسط الفرضي \* إذ بلغ ( ٢ ، ٩٥ ) وبوزن مئوي ( ٥٩ ، ٤ ) متصفاً بالسلبية ، واتصف عنصر ( الحوافز والمكافآت ) في المجموعة العلمية بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح ( ٢ ، ٨٥ ) بوزن مئوي ( ٥٧ ) ، أما بقية العناصر في المجموعة العلمية فقد اتصفت بالايجابية حيث حصلت عناصر ( الاتصالات ) و ( القيادة الإدارية ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) على أوساط مرجحة ( ٣ ، ٥ ) و ( ٣ ، ٤٥ ) و ( ٣ ، ٢٥ ) و ( ٣ ، ١٤ ) وبأوزان مئوية ( ٧٠ ) و ( ٦٩ ) و ( ٦٥ ) و ( ٦٢ ، ٨ ) على التوالي .

\* الوسط الفرضي = ٣ والوزن المئوي = ٦٠

أما في المجموعة الإنسانية فقد اتصفت العناصر ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( الحوافز والمكافآت ) بالايجابية وكانت أوساطها المرجحة ( ٣ ، ٣٩ ) و ( ٣ ، ٣٤ ) و ( ٣ ، ٢٦ ) وبأوزان مئوية ( ٧٥ ، ٦٧ ) و ( ٦٧ ، ٥ ) و ( ٦٥ ، ٢ ) على التوالي ، وهي أوساط مرجحة وأوزان أعلى من الوسط الفرضي ، وعلى الرغم من اتصاف عنصر ( الحوافز والمكافآت ) بالسلبية إلا أن المناخ التنظيمي السائد في

المجموعة العلمية قد اتصف بالايجابية فقد حصل على وسط مرجح ( ٣ ، ٢٤ ) وبوزن مئوي ( ٦٤ ، ٧٦ ) ، مما يعني أن عنصر ( الاتصالات ) و ( القيادة الإدارية ) ساهما بشكل ايجابي . في تحقيق ايجابية للمناخ التنظيمي السائد فيها . أما المجموعة الإنسانية فعلى الرغم من انصاف عنصري ( القيادة الإدارية ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) بالسلبية إلا أن المساهمة الايجابية لعنصري ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) قد ساعدت في تحقيق ايجابية للمناخ التنظيمي السائد في المجموعة الإنسانية إذ حصل على وسط مرجح ( ٣ ، ١٣ ) وبوزن مئوي ( ٦٢ ، ٧٦ ) .

جدول ( ٣ ) :الوسط المرجح والوزن المئوي ونمط محار المناخ التنظيمي في المجموعة العلمية والإنسانية

النمط	الإنسانية		النمط	العلمية		المجموعة العنصر
	الوزن المئوي لشدة المحور	الوسط المرجح لشدة المحور		الوزن المئوي لشدة المحور	الوسط المرجح لشدة المحور	
إيجابي	٦٧ ، ٥	٣ ، ٣٤	إيجابي	٦٥	٣ ، ٢٥	الهيكل التنظيمي
سلبى	٥٩ ، ٤	٢ ، ٩٥	إيجابي	٦٩	٣ ، ٤٥	القيادة الإدارية
إيجابي	٦٥ ، ٢	٣ ، ٢٦	سلبى	٥٧	٢ ، ٨٥	الحوافز والمكافآت
إيجابي	٦٧ ، ٧٥	٣ ، ٣٩	إيجابي	٧٠	٣ ، ٥	الاتصالات
سلبى	٥٤ ، ٥	٢ ، ٧٣	إيجابي	٦٢ ، ٨	٣ ، ١٤	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
إيجابي	٦٢ ، ٨٧	٣ ، ١٣	إيجابي	٦٤ ، ٧٦	٣ ، ٢٤	المناخ التنظيمي

المصدر : إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسوب الالكتروني .

## ٢ - على مستوى الكليات : -

أ - على مستوى الكليات العلمية : - تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن المناخ التنظيمي في كلية الهندسة قد حصل على أعلى وسط مرجح يبلغ ( ٤٩٨ ، ٣ ) ووزن مؤوي ( ٩٦ ، ٦٩ ) وان جميع عناصر المناخ التنظيمي السائد في الكلية المبحوثة قد اتصفت بالاجابية إذ حصلت عناصر ( القيادة الإدارية ) و ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) و ( الحوافز والمكافآت ) على أوساط مرجحة ( ٨ ، ٣ ) و ( ٦٦ ، ٣ ) و ( ٥ ، ٣ ) و ( ٣٣ ، ٣ ) و ( ٢ ، ٣ ) وبأوزان مئوية ( ٧٦ ) و ( ٢ ، ٧٣ ) و ( ٧٠ ) و ( ٦ ، ٦٦ ) و ( ٦٤ ) واحتلت المرتبة الأولى .

أما كلية الزراعة فعلى الرغم من حصول مناخها التنظيمي على وسط مرجح ( ٢٣٤ ، ٣ ) بوزن مؤوي ( ٨٦ ، ٦٤ ) إلا أن عنصر ( الهيكل التنظيمي ) فيها اتصف بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح ( ٩ ، ٢ ) وبوزن مؤوي ( ٥٨ ) ، في حين اتصفت عناصر ( القيادة الإدارية ) و ( الاتصالات ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) و ( الحوافز والمكافآت ) بالاجابية فقد حصلت على أوساط مرجحة ( ٥ ، ٣ ) و ( ٤٥ ، ٣ ) و ( ٢٢ ، ٣ ) و ( ١ ، ٣ ) وبأوزان مئوية ( ٧٠ ) و ( ٦٩ ) و ( ٤ ، ٦٤ ) و ( ٢ ، ٦٠ ) على التوالي ، وقد جاءت بالمرتبة الثانية .

أما كلية طب الأسنان فقد حصلت على وسط مرجح يبلغ ( ٢٠٦ ، ٣ ) وبوزن مؤوي ( ١٢ ، ٦٤ ) فعلى الرغم من اتصاف مناخها التنظيمي بالاجابية إلا أن عنصر ( الحوافز والمكافآت ) فيها اتصف بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح يبلغ ( ٥٥ ، ٢ ) بوزن مؤوي ( ٥١ ) ، أما عنصر ( الاتصالات ) فيها فقد حصل على أعلى وسط مرجح يبلغ ( ٥٦ ، ٣ ) بوزن مؤوي ( ٢ ، ٧٠ ) ، وقد تساوى عنصر ( الهيكل التنظيمي ) و ( القيادة الإدارية ) بوسطيهما المرجحة حيث بلغ ( ٤ ، ٣ ) ووزن مؤوي ( ٦٨ ) لكل منهما ، في حين حصل عنصر ( المشاركة في صنع القرارات ) على وسط مرجح ( ١٣ ، ٣ ) ووزن مؤوي ( ٤ ، ٦٢ ) ، وجاءت بالرتبة الثالثة .

أما كلية العلوم فقد حصلت على أقل وسط مرجح لمناخها التنظيمي إذ بلغ ( ٢ ، ٣ ) ووزن مؤوي ( ٦٤ ) والسبب في ذلك يعود إلى عنصر ( الحوافز والمكافآت ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) للذان اتصفا بالسلبية إذ حصلوا على وسط مرجح ( ٥٦ ، ٢ ) و ( ٨٨ ، ٢ ) وبأوزان مئوية ( ٥١ ، ٢ ) و ( ٦ ، ٥٧ ) على التوالي ، أما بقية عناصر المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم فقد اتصفت بالاجابية إذ حصلت عناصر ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( القيادة الإدارية ) على أوساط مرجحة تبلغ ( ٢٦ ، ٣ ) و ( ٢ ، ٣ ) و ( ١ ، ٣ ) وبأوزان مئوية ( ٢ ، ٦٧ ) و ( ٤ ، ٦٤ ) و ( ٦٢ ) على التوالي .

ب - على مستوى الكليات الإنسانية : - تشير نتائج الجدول ( ٥ ) إلى أن المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية للبنات قد حصل على أعلى وسط مرجح بلغ ( ٣ ، ٤٣٦ ) وبوزن مئوي ( ٧٢ ، ٦٨ ) وأن جميع عناصر المناخ التنظيمي قد اتصفت بالاجابية إذ حصلت عناصر ( الاتصالات ) و( القيادة الإدارية ) و ( الحوافز والمكافآت ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) على أوساط مرجحة تبلغ ( ٣ ، ٥٥ ) و ( ٣ ، ٥ ) و ( ٣ ، ٤٨ ) و ( ٣ ، ٤٥ ) و ( ٣ ، ٢ ) وبأوزان مئوية (٧١) و ( ٧٠ ) و ( ٦٩ ، ٦٠ ) و ( ٦٩ ) و ( ٦٤ ) على التوالي، وقد احتلت المرتبة الأولى بين الكليات الإنسانية .

أما كلية الإدارة والاقتصاد فقد حصل مناخها التنظيمي على وسط مرجح ( ٣ ، ٢٢ ) وبوزن مئوي ( ٢ ، ٦٤ ) وقد اتصفت جميع عناصر المناخ التنظيمي بالاجابية والمتمثلة ب ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( الحوافز والمكافآت ) و ( القيادة الإدارية ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) إذ حصلت على أوساط مرجحة (٤٥،٣) و ( ٣ ، ٤ ) و ( ٣ ، ٢٦ ) و ( ٣ ، ١ ) و ( ٣ ) وبأوزان مئوية ( ٦٩ ) و ( ٦٨ ) و ( ٦٥ ، ٢ ) و ( ٦٢ ) و ( ٦٠ ) على التوالي ، وقد جاءت بالرتبة الثانية .

أما كلية القانون فقد اتصف المناخ التنظيمي فيها بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح ( ٢ ، ٧٨ ) وبوزن مئوي ( ٥٥ ، ٦ ) وكذلك عنصري ( القيادة الإدارية ) و ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) قد اتصفا بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح ( ٢ ، ٢ ) وبوزن مئوي ( ٤٤ ) لكل منهما ، في حين اتصف عنصري ( الهيكل التنظيمي ) و ( الاتصالات ) بالاجابية وحصل على وسط مرجح ( ٣ ، ٢ ) وبوزن مئوي ( ٦٤ ) لكل منهما ، أما عنصر ( الحوافز والمكافآت ) فقد حصل على وسط مرجح ( ٣ ، ١ ) وبوزن مئوي ( ٦٢ ) واتصف بالاجابية ، وبذلك احتلت كلية القانون المرتبة الثالثة .

أما كلية التربية المختلطة فعلى الرغم من حصول مناخها التنظيمي على وسط مرجح يبلغ (٣، ١٠٢) وبوزن مئوي ( ٦٢ ) متصفا بالاجابية إلا أن عنصر ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) قد اتصف بالسلبية إذ حصل على وسط مرجح ( ٢ ، ٥ ) وبوزن مئوي ( ٥٠ ) في حين اتصف بقية عناصر المناخ التنظيمي ( الاتصالات ) و ( الهيكل التنظيمي ) و ( الحوافز والمكافآت ) و ( القيادة الإدارية ) بالاجابية، إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( ٣ ، ٣٥ ) و ( ٣ ، ٣ ) و ( ٣ ، ٢ ) و ( ٣ ) وبأوزان مئوية ( ٦٧ ) و ( ٦٦ ) و ( ٦٤ ) و ( ٦٠ ) على التوالي .

## ٣ - على مستوى المنظمة المبحوثة : -

تشير نتائج الجدول ( ٦ ) إلى ايجابية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ( جامعة تكريت ) ، إذ حصل على وسط مرجح ( ٣ ، ١٨٧ ) ووزن مؤوي ( ٦٣ ، ٧٤ ) كما أن جميع عناصر المناخ التنظيمي قد اتصفت بالاجابية ماعدا عنصر ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) ، وقد احتل عنصر ( الاتصالات ) المرتبة الأولى من حيث مساهمته في ايجابية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة إذ بلغت قيمة الوسط المرجح لهذا العنصر ( ٣ ، ٤٤٥ ) ووزن مؤوي ( ٦٨ ، ٩ ) يليه عنصر ( الهيكل التنظيمي ) بالمرتبة الثانية بوسط مرجح ( ٣ ، ٢٩٥ ) ووزن مؤوي ( ٦٥ ، ٩ ) ، أما ( القيادة الإدارية ) فقد احتلت المرتبة الثالثة إذ حصلت على وسط مرجح ( ٣ ، ٢ ) وبوزن مؤوي ( ٦٤ ) ، أما عنصر ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) فقد اتصف بالسلبية من حيث مساهمته في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة إذ بلغت قيمة الوسط المرجح ( ٢ ، ٩٤ ) وبوزن مؤوي ( ٥٨ ، ٨ ) .

## جدول ( ٦ )

الوسط المرجح والوزن المؤوي ونمط محاور المناخ التنظيمي  
في المنظمة المبحوثة

المرتبة	النمط	الوزن المؤوي	الوسط المرجح	العنصر
الثانية	إيجابي	٦٥ ، ٩	٣ ، ٢٩٥	الهيكل التنظيمي
الثالثة	إيجابي	٦٤	٣ ، ٢	القيادة الإدارية
الرابعة	إيجابي	٦١ ، ١	٣ ، ٥٥	الحوافز والمكافآت
الأولى	إيجابي	٦٨ ، ٩	٣ ، ٤٤٥	الاتصالات
	سلبى	٥٨ ، ٨	٢ ، ٩٤	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
	إيجابي	٦٣ ، ٧٤	٣ ، ١٨٧	المناخ التنظيمي

المصدر : إعداد الباحثان اعتمادا نتائج الحاسوب الالكتروني .

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات : -

## ١ - الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري : -

- أ - أظهرت نتائج التحري في الأدبيات التي تناولت أنماط المناخ التنظيمي أن هناك آراء متباينة حول تصنيف أنماطه ، وأنه لا يوجد نمط أو نوع محدد له يمكن تصنيفه في أية بيئة . كما تختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في متغيراته وعوامله ومن أهمها بيئات المنظمات فضلا عن اختلاف مداخل الدراسات . ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١٣٠ )
- ب - أكدت الأدبيات في مجال التنظيم ونظرية المنظمة أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى العاملين من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالرضا والسلوك التنظيمي واتجاهات العاملين والروح المعنوية ، فضلا عن أهميته على مستوى الإدارة من خلال تأثيره بالعديد من المتغيرات كسياسات الإدارة ونظرة الإدارة إلى أهمية إبعاد المناخ التنظيمي . ( حمدي ، ٢٠٠٩ ، ١٢٩ )

## ٢ - الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني : -

- أ - اتصف نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ( جامعة تكريت ) بالإيجابية في جميع عناصره عدا عنصر (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) فقد اتصف بالسلبية .
- ب - من خلال متابعة نتائج وصف متغيرات ( عناصر ) المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، اتضح أن نظام ( الحوافز والمكافآت ) كان سلبيا في المجموعة العلمية ، وأن عنصري ( القيادة الإدارية ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) اتصفا بالسلبية على مستوى المجموعة الإنسانية .
- ج - من خلال الجانب الميداني وعلى مستوى الكليات الإنسانية والعلمية في المنظمة المبحوثة ، اتضح أن عنصر ( المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ) بحاجة إلى تفعيل وتعزيز لضمان تحقيق أجواء عمل ايجابية تضمن تحسين نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات ( التربية المختلطة ، القانون ، العلوم ) كما أن ( الحوافز والمكافآت) اتصف بالسلبية في كليات (العلوم ، وطب الأسنان) ، أما عنصر ( الهيكل التنظيمي ) فقد انفرد باتصافه بالسلبية في كلية الزراعة عن جميع الكليات في المنظمة المبحوثة ، كما تفرد عنصر ( القيادة الإدارية ) في كلية القانون من حيث اتصافه بالسلبية عن بقية كليات المنظمة المبحوثة .

## ثانيا : التوصيات :

يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة إلى تحسين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة من

خلال الآتي :

- ١ - تفعيل نظام الحوافز والمكافآت من خلال الآتي : -
  - أ - زيادة المخصصات والمكافآت المادية والحوافز المعنوية للعاملين الذين لديهم قدرات إبداعية وقدرات تفكيرية في مجال اختصاصاتهم لضمان تحسين وتطوير المنظمة المبحوثة وبالتالي تفعيل ايجابية المناخ التنظيمي .
  - ب - تدعيم نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة المبحوثة من خلال التمكين والمشاركة الايجابية والفاعلة لصناعة واتخاذ القرارات ، وبما ينمي روح المنافسة الودية نحو تطوير العمل في المنظمة المبحوثة .
  - ٢ - تفعيل أسلوب المشاركة الجماعية في عملية صناعة واتخاذ القرارات من خلال الأخذ والعمل على أساس الفريق الواحد .
  - ٣ - تعزيز سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لضمان تقليل الحواجز الإدارية والتنظيمية وبما يضمن التفاعل الايجابي وتهيئة أجواء عمل ايجابية في المنظمة المبحوثة .
  - ٤ - إيجاد هيكل تنظيمي مرن يشجع على إعادة توزيع الصلاحيات وتفعيل نظم الاتصال بما يضمن تسهيل تبادل وانسيابية المعلومات بسرعة ودقة وتقليل المركزية في صناعة اتخاذ القرارات .
  - ٥ - تعميق الوعي للقيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة لمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي من خلال تدريبهم وإكسابهم المعارف والخبرات والمهارات تمهيدا " للارتقاء في مستوى الأداء والعمل في المنظمة .
  - ٦ - التركيز على تنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة من خلال المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات لأجل سهولة وسرعة وإمكانية تنفيذها ومتابعتها والاهتمام بالمعلومات ودقتها وتحديثها بهدف ضمان عدم حدوث حالات التضارب والإرباك من جهة والحكم والتقدير الشخصي من جهة أخرى .
  - ٧ - العمل على إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة من خلال : -
    - أ - تعزيز قاعدة مناقشة الآراء والتوجيهات واعتماد المرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات واعتماد مبدأ توازن الصلاحيات مع المسؤوليات .
    - ب - تبني أنماط قيادية تركز على الإبداع التنظيمي والتطوير والتفكير لضمان التحسين المستمر في الأداء المنظمي .

## المصادر

- أولاً : باللغة العربية : -
- أ. البحوث والدراسات : -
- ١ . أبو شيخة ، نادر أحمد ، ٢٠٠٥ ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية ، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردن ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، مجلد ( ١٩ ) ، العدد ( ٢ ) .
- ٢ - حمدي ، إسراء وعد الله قاسم ، ٢٠٠٩ ، المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق حلقات الجودة ، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- ٣ - صالح ، صفاء إدريس عبودي ، ٢٠٠١ ، دور المناخ والالتزام المنظمي في تحقيق هدفي النمو والربحية ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية الغذائية والمسجلة في سوق بغداد لأوراق المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٤ - البدر ، إبراهيم بن أحمد ، ٢٠٠٦ ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية ، الرياض .
- ٥ - الجبوي ، حسنين علي المطلب ، ٢٠٠١ ، العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي والأداء ، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٦ - الخالدي ، خليل إبراهيم عيسى ، ٢٠٠٥ ، المناخ التنظيمي وأثره في عملية الإبداع ، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة البصرة .
- ٧ - الربيعي ، نادية صادق جعفر ، ١٩٩٨ ، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الصحة ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة بغداد .
- ٨ - العباسي ، علاء عبد السلام مصطفى محمد ، ٢٠٠٨ ، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .

- ٩ - المغربي، كامل، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، جامعة مؤتة، عمان، دار القدس.  
ب . الكتب : -
- ١ - السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، ١٩٩١ ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد ، بغداد .
- ٢ - فلية ، فاروق عبده ، وعبد المجيد ، السيد محمد ، ٢٠٠٥ ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- ٣ - القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٣ ، السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط ٤ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ثانيا : باللغة الانكليزية : -

#### A . Dissertations & Thesis :

1 – Chenat, David, 2007, "Organizational culture and Retention in Public child welfare services organizations" Dissertation Submitted in Partial full filament of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy in Social welfare .

#### B . Researches Periodicals : -

- 1 - Farehand, A. A., and Gilmer, B., 1964, Environmental in studies of organizational Behavior, psychological Bulletin, vo No. 6 .
- 2 – Floyd, Yolanda R , 2007 , " Organizational Behavior and its Effect on Stainable Change Management : A Literature Review, " Journal of Business and Public policy ( ISSN : 1936- 9794 ) . vol 1 No. 4, organizational behavior .
- 3 – Hafer , john J Gresham, George G .. 2008 , organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross \_ Functional New product Development Teams , Institute of Behavioral and Applied Management .
- 4 – Hanger , Stenos , H J Rob . 2001 . organizational climate and organization performance , Journal of Management Decision , vol . 8 . No.4.
- 5 – James , L . Jones . P , Alloan , Psychological climate Dimensions and Relations of individual and aggregated work Environment Perceptions organizational Behavior and Human Performance . vol .2 .1979.
- 6 – Stone , Patrice W , Harrison , Michael I . J Feldman , Penny , 2004 , organizational climate of staff working conditions and safety \_ An Integrative Model , vol .2 .
- 7 – Wallace , Joseph , James , Hunt J Christopher , Richards , 1999 , The Relationship Between organization culture , climate , and Managerial values , The International Journal of Public Sector Management , vol. 12 , NO. 7 .

## الملاحق

### استبيان

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزء من متطلبات إعداد البحث ال موسوم ( تقويم المناخ التنظيمي في جامعة تكريت ) ، وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث ، علما أن الإجابات ستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع وافر الشكر والتقدير.

ملاحظة :

- ١ - يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي منها يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ٢ - يرجى وضع علامة ( ) صح في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحثان

العصر	فقرات الاستبيان	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الأول : الهيكل التنظيمي	١. يمثل الهيكل التنظيمي للكلية حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية المبنية على أسس موضوعية .					
	٢. يتصف الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات .					
	٣. يمتاز الهيكل التنظيمي للكلية بالترتيب والتنسيق .					
	٤. الوظائف في الكلية موزعة بشكل منطقي .					
الثاني : القيادة الإدارية	٥. تشجع القيادة الإدارية في الكلية العاملين لديها على الإبداع في مختلف المجالات .					
	٦. توجه العمادة أعضاء مجلس الكلية على أساس الانفتاح والديمقراطية .					
	٧. تسعى القيادة الإدارية في الكلية لتعزيز ثقة العاملين لديها .					
	٨. تتولى القيادة الإدارية في الكلية تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها .					
الثالث : الحوافز والمكافآت	٩. الترقية والترقية يجري على أساس الاستحقاق والتأهيل وعلى وفق أسس واضحة ومعروفة للجميع .					
	١٠. تمنح الحوافز بناء على الجهد الذي من قبل العاملين في الكلية .					
	١١. نظام الحوافز في الكلية مبني على أسس موضوعية عادلة لا يقبل التحيز والاجتهاد الشخصي .					
	١٢. الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا" لاستمرار العمل ونجاحه .					
الرابع : المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	١٣. تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في صناعة القرارات باستمرار .					
	١٤. تأخذ الكلية بنظر الاعتبار المقترحات التي يقدمها الأفراد العاملين لديها .					
	١٥. عملية اتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في الكلية ثم تفوض إلى بعض المستويات .					
	١٦. تهتم إدارة الكلية بالعمل على أساس الفريق عند دراسة المشكلات صناعة القرارات .					
الخامس : الاتصالات	١٧. تستخدم الكلية وسائل حديثة لنقل المعلومات بين الوحدات الإدارية والأقسام العلمية المختلفة .					
	١٨. تعد الاتصالات في الكلية العمود الفقري للعلاقات الجيدة بين مختلف الإدارات والأقسام .					
	١٩. نقل وتبادل المعلومات من الأعلى ما ينظر إليها المرؤوسين بكثير من الحرص .					
	٢٠. انسياب وتبادل المعلومات في الكلية يتم في مختلف الاتجاهات التنظيمية ( عموديا وأفقيا ) .					