

المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات

الدكتور عاطف عوض

قسم الإدارة

كلية الأعمال والادارة

جامعة القلمون الخاصة

دير عطية - سورية

الملخص

هدف هذا البحث إلى تعرّف أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة / سورية حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، و"تمط القيادة"، و"مدى مشاركة العاملين"، و"تمط الاتصال"، و"طبيعة العمل"، و"التكنولوجيا المستخدمة" وهدف البحث إلى تعرّف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث.

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 ويعد أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، إذ يؤدي المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وتعديلها وتغييرها، ومن هنا يمكن القول إنَّ 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 إن 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.¹ وفي هذا السياق أسعى من خلال هذا البحث إلى تقييم تحسين المناخ التنظيمي السائد في جامعة القلمون الخاصة/سورية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

ثانياً: مشكلة البحث:

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 ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم. إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعته من وقت إلى آخر 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. لذلك كان سؤال البحث الأساسي كما يأتي: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة؟

¹ حمود خضير كاظم "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع 2002.

ثالثاً: فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضيتين أساسيتين وهما كالآتي:

الفرضية الأساسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للهيكل التنظيمي للجامعة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها..
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمدى مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط الاتصال المتبع في الجامعة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لطبيعة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتكنولوجيا المستخدمة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

الفرضية الأساسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 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/سورية.

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: هدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في جامعة القلمون الخاصة/سورية.
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة البحث.
3. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي ستُبحثُ ومستوى الأداء الوظيفي.
4. التعرف إلى مدى ارتباط مستوى الأداء للعاملين في جامعة القلمون الخاصة والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة المستوى الوظيفي).
5. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة وجميع الإدارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين مستوى الأداء ورفعته للعاملين.

سادساً: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تعرف طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد على 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.

سابعاً: الدراسات السابقة:

حظي مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام بالمزيد من اهتمام الدارسين والباحثين، إذ تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالتحليل والبحث بغية تحقيق أهداف التنظيم بفاعلية وكفاءة. قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية، بهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف من أجل تبرير هذا الاتفاق والاختلاف وتوضيحه.

الدراسات العربية:

1. دراسة الحيدر² 2006، بعنوان "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية. وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والمرضى إذ تبين أن معظمهم غير راضين عنها وزيادة تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم لتحويله لصالح المستشفى.

2. دراسة ملحم³ 2006، بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة". هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، وإلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: (1) وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال، (2) وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها، (3) وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين (4) وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين. وقد أكدت التوصيات أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لتأثيره في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وإعادة

² الحيدر، عبد المحسن بن صالح، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.

³ ملحم، يحيى سليم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.

النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

3. دراسة الصغير⁴ 2002، بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". هدفت الدراسة إلى تعرف أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى العاملين بالمنظمات الأمنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وهي أن واقع المناخ التنظيمي في شرطة الرياض كان مرتفعاً في محاوره جميعها ، وأن أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة إلى محور الأداء، فضلاً عن وجود تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي (العلاقات، أساليب تحسين العمل على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة).

4. دراسة المعشر⁵ 2001، بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية". هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في تلك الجامعات. أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية محل الدراسة هو في مجمله متوسط كما بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير المستقل (الوظيفة) لصالح الجامعات الخاصة، وبيّنت أيضاً وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين لم يتبين وجود فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

5. دراسة القريوتي⁶ 1994، بعنوان " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة إلى تقييم وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة وإلى معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل من: الجنس، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ورتبته الأكاديمية وسنوات خدمته. توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء الهيئة

⁴ الصغير، فهد بن محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

⁵ زياد المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17) رقم (1) 2001، ص6.

⁶ محمد القريوتي، " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5 1994، ص67-120.

التدريسيه للمناخ التنظيمي السائد كان تقييماً سالباً، وأن من أهم العوامل التي ساعدت على تشكيل صورة سلبية عن المناخ التنظيمي في الجامعة هو سياسة التحفيز المتبعة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Gratto⁷ 2001 بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع". هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمديرين القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة المعدات وتشغيلها، والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد هل هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس والعرق وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، والاتصالات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والتقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المديرين على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عاملاً مهماً ومؤثراً في الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

2. دراسة Peter⁸ 2000 بعنوان "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات صنّف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات صنّف ذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها في العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيماً أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها. وأوصت

⁷ Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical plants", 2001, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

⁸ Peter, Kangies, "Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation", 2000, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المديرين للحصول على أداء عالٍ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في موضوع الدراسة.

3. دراسة Robben, 1998⁹ بعنوان "محددات السلوك الإبداع الفردي في مؤسسة تطوير المنتجات ذات التقنية العالية". فقد أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية على منظمة لتطوير المنتجات ذات التقنية العالية بهدف اختيار السلوك الإبداعي باستخدام نموذج Kirton's Adoption Innovation (KAI). توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

4. دراسة Heila, 1994¹⁰ بعنوان "الإبداع والابتكار في المكتبات الجامعية". اختبر أثر ثلاثة متغيرات هي: المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والأفراد العاملون في المنظمات - في الإبداع التنظيمي، حيث اختبرت خمس مكتبات جامعية واختبرت درجة الإبداع والابتكار فيها من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود معضلات في عملية إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والداعم للإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة: استعرض الباحث في هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والموضوعات المرتبطة بهما سعياً منه في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في تعرف المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدته في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات وتعرف الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعدّ أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث -التي تتناول أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة في المجال نفسه.
- تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي اعتمدت للدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا

⁹ M. A. Robben, A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization, DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university, U. S. A. DAI - A 59/04, 1997, p. 523.

¹⁰ P. Heila, "The Creative and Innovative University Library" Ph.D. Dissertation Abstracts, University of Pretoria, south Africa, DAI- A 55/12 1994, p. 3673.

المستخدمة) ويرى الباحث أنها تسهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

ثامناً: الإطار النظري:

1. مفهوم المناخ التنظيمي: يعدُّ المناخ التنظيمي من العناصر التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافية 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 التنظيمي¹¹. انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد¹²، وفي بداية الستينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم¹³. ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم¹⁴. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة التي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير في دوافع العاملين وسلوكياتهم.

2. عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده: يعدُّ المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها إذ إنَّ هذا المناخ يؤدي دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وتعديلها وتغييرها....الخ.

¹¹ المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1995، ص 309.

¹² ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993، ص 38.

¹³ موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995، ص 145 - 171.

¹⁴ 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.

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية:¹⁵ (1) هو تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا، (2) يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة. (3) يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعدّ المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعدّ أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، (4) لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج التنظيم وداخله على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط، (5) يمكن القول: إنّ المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلقاً، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك، (6) تأثير المناخ التنظيمي الواضح في 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، (7) المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، يمكن لهذه الأخيرة أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي في أداء العمال.

تجب الإشارة إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، إذ 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.¹⁶

3. عناصر المناخ التنظيمي التي استُخدمت في البحث: إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يأتي:

(أ) الهيكل التنظيمي: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين أقسامها وطبيعتها

¹⁵ المغربي كامل محمد، مرجع سابق

¹⁶ نادر أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد 3، 2005، ص 13.

المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.¹⁷

ب) نمط القيادة: تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كلها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالٍ ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.¹⁸

ج) نمط الاتصالات: تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض معنوياته وتدهورها وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.¹⁹

د) المشاركة في اتخاذ القرارات: ينظر إلى المشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً 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 نظراً إلى مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول. وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية، لأنه قرار يُصنع بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.²⁰

¹⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2004، ص 192.

¹⁸ صلاح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007، ص 424.

¹⁹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 489.

²⁰ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2003، ص 183.

ه) طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعامل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.²¹ بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فبطبيعة العمل تعدّ عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، ومن ثم لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يرقّب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً.²²

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 التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:²³ (أ) ضرورة وجود أطر ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، (ب) ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، (ج) العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها، (د) العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

4. مفهوم الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة النشاطات جميعها 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 المرغوب

²¹ العميان محمود سلمان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر 2005.

²² القربوتي محمد قاسم "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" الطبعة الثانية عمان: مكتبة الشرق 1993.

²³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002، ص 151-153.

فيها.²⁴ وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يأتي: (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 التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²⁵ وأخلص إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

5. عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً إلى تعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها في الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة في الأداء ومدى التفاعل بينها. حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً 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 أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي في أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.²⁶ ويمكن القول: إنَّ محدّدات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي: (1) الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، (2) القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، (3) إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.²⁷

²⁴ 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، 2004.

²⁵ الصغير، فهد بن محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

²⁶ عاشور، أحمد الصقر: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.

²⁷ الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع البحث وعينته وحدوده: يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين كافة في جامعة القلمون الخاصة/سورية والبالغ عددهم أكثر من 120 موظفاً وموظفة في المدة الممتدة من 2006 حتى 2007. اختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية بنسبة 66.6% من مجتمع البحث ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم عينة البحث 80 موظفاً وموظفة، وقد وزعت الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وتم استرداد 65 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات استبعدت 5 استبانات نظراً إلى عدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عنها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 60 استبانة أي بنسبة (75%) من عينة البحث. والجداول التالية تبين خصائص عينة البحث وسماتها كما يأتي:

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (1) توزيع عينة البحث بحسب متغيرات البحث

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76.6
	أنثى	23.3
العمر	من 25 سنة أو أقل	15
	من 26 إلى 35 سنة	46.6
	من 36 إلى 45 سنة	23.3
	46 سنة أو أكثر	15
المؤهل العلمي	بكالوريا	10
	معهد	26.6
	إجازة جامعية	51.6
	ماجستير	11.6
الخدمة	3 سنوات أو أقل	56.6
	من 4 إلى 6 سنوات	35
	من 7 إلى 10 سنوات	8.3
	رئيس قسم / مدير	15
المسمى الوظيفي	نائب مدير/إداري/فني	28.3
	سكرتير/مساعد إداري/عامل	53.3
	أخرى	3.3
	المجموع	100

يلاحظ في الجدول (1) أن العدد الأكبر من العاملين في الجامعة هم من الذكور، وذلك لأن هناك كثيراً من الأعمال الفنية والخدمية في الجامعة تتطلب جهداً كبيراً يتوافق مع طبيعة الذكور. ويتوزع أفراد العينة من حيث العمر لأفراد البحث بما يخدم أهداف البحث حيث يضمن تعرف آراء المستويات العمرية بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي في جامعة القلمون الخاصة/سورية، تبين أن الفئة العمرية الأكثر هم فئة من (26 سنة إلى 35 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 إلى عناصر المناخ التنظيمي سيتأثر بمستواهم العلمي وقد بلغت النسبة العليا (51.6%) من حملة الإجازة الجامعية السبب يعود إلى أن حملة الشهادات العليا يفضلون العمل في المؤسسات التعليمية لأنها توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً ومناسباً، فضلاً عن 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 إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه عناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، إذ تعدّ الخدمة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو الأشياء، لأنّ الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم - إلى حد كبير - في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين. وتبين أن نتيجة متغير المسمى الوظيفي النسبة العليا هم من السكرتاريا والمساعدين الإداريين والعاملين الإداريين وقد بلغت (53.3%) 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 التي تحتاج إلى سكرتاريا وفنيين ومساعدين إداريين.

أداة البحث: بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، تبين أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث صُممت استبانة التي وزعت على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للبحث.

وقد قُسمت الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول تكون من البيانات الشخصية لمجتمع البحث. والقسم الثاني تناول توجهات أفراد عينة البحث نحو تحسين المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة/سورية وقُسم إلى محورين (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي). وقد أعدت الاستبانة ذات الشكل المغلق الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد استخدم مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول رقم (2) مقياس الإجابة عن الفقرات

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

موثوقية الأداة وثباتها: تم التأكد من موثوقية فقرات الاستبانة وثباتها بطريقتين:

1. غُرِضَت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة بالجامعة متخصصين في الإدارة وبناء على ملاحظاتهم أُجري ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2. حُسِبَ الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يأتي:

جدول رقم (3) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة (المصدر: التحليل الإحصائي)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	مدى انسجام وتوافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	0.625	0.000
2	تصميم هيكل القسم الذي أُعْمِلَ فيه جيد	0.703	0.000
3	مستوى مرونة وسلاسة الهيكل التنظيمي للجامعة	0.696	0.000
4	درجة تداخل وتضارب أو ازديادية المهام والوظائف	0.571	0.001
5	تقسيم وتوزيع الأعمال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة	0.671	0.000
6	مستوى التوافق 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 الميادين 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	تمكّنت الإدارة من القيام بواجباتها 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 لإبداء 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 وآثارها	0.708	0.000
23	قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات العامة وتحمل مسؤوليتها	0.682	0.000
24	السلطة 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 والمرويين	0.676	0.000
34	سهولة ومرونة الاتصالات الإدارية	0.819	0.000
35	تستخدم الجامعة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - جانبية - 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 والأقسام 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	تصانيم 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 مهامها وواجباتها 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 بمسؤولياتي	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 والأمن 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	تتسجم 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	أصل جاهداً 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 للخطط والبرامج المقررة	0.636	0.000
70	توفير التدريب المناسب 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 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 (المصدر: التحليل الإحصائي)

جدول رقم (3) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات الذي يبين أن معامل الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) إذ إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل

من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.361، وبذلك تعدُّ فقرات الاستبانة ذات موثوقية لما وضعت لقياسه.

المعالجات الإحصائية المستخدمة: فُرِغَتْ وحُلَّت الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي واستُخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية: (النسب المئوية والتكرارات، اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test، اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين، اختبار t تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر، اختبار شفيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات)

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

أولاً: تحليل فقرات البحث: استُخدم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية التي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05. وبهدف تحقيق أهداف البحث استُعرضت أول فقرتين الأعلى موافقة، وكذلك الفقرتين الأخيرتين الأدنى موافقة.

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

تحليل فقرات المجال الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (4) 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 أحسن فيه جيد	3.59	71.97	9.358	0.000
3	مستوى مرونة وسلاسة الهيكل التنظيمي للجامعة	3.59	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 والخصائص للموظفين تناسب 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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

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

2. الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع طبيعة الجامعة ومهامها، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق ويتطابق مع طبيعة العمل ومهامها في الجامعة.

3. توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة العليا والموظفين بالجامعة.

4. الهيكل التنظيمي يتميز في الجامعة بالمرونة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً متوسطاً 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 3.65، والوزن النسبي يساوي 73.15% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن هناك مستوى عالياً من التعاون والتواصل الإداري بين أجزاء الهيكل التنظيمي وأقسامه 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 (5): 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 مديرو المباشرة بالرؤية الواضحة والأفق الواسع	3.58	71.71	8.361	0.000
3	إناحة الفرصة لمصاحرة الموظفين بإيجاد 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	تتمكّن الإدارة من القيام بواجباتها الوظيفية من خلال دعمها لـ	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	8.024	0.000
8	يقوم مديرو المباشرة بتشجيعهم على حل مشكلات العمل بنفسه	3.54	70.99	8.196	0.000
9	إهتمام المدير المباشر برغبات موظفيه	3.31	66.31	4.937	0.000
10	تتم محادثتي 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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (5) الذي يبيّن آراء أفراد عينة البحث في فقرات (القيادة) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. أسلوب القيادة في الجامعة يساهم في تقدمها ورفع مستواها، وهذه النتيجة تبيّن أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى الثقة الكبيرة التي توجد لدى العاملين في إدارة الجامعة وأسلوب القيادة التي تتعامل به، إذ يرى الموظفون أن التقدم والرفق الموجود بالجامعة يعود بالدرجة الأولى إلى إدارة الجامعة وأسلوب القيادة التي تستخدمه.
 2. هناك ثقة وانسجام وتعاون بين المدير المباشر والموظفين، وهذه النتيجة تبيّن أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن جسور الثقة والتعاون ممتدة بين المدير المباشر والموظفين من خلال العمل مع بعضهما بعضاً.
 3. المدير المباشر يبدي اهتماماً كبيراً برغبات الموظفين، وهذه النتيجة تبيّن أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً متوسطاً 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 الجامعة وسياساتها.
 4. المدير المباشر يعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، وهذه النتيجة تبيّن أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة، وتظهر هذه النتيجة أن المدير المباشر لا يقوم بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، حيث يكون الاهتمام منصباً على القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم فقط.
- وبصفة عامة يتبيّن أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (القيادة) تساوي 3.50، والوزن النسبي يساوي 70.14% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن أسلوب القيادة في الجامعة يساهم في تقدمها، كما توجد ثقة وتعاون بين القيادة والموظفين بالجامعة، وأيضاً توجد بالجامعة قيادة داعمة تشجع الموظفين على إبداء آرائهم وتقديم المقترحات وتستجيب لاقتراحات الموظفين. أمّا فيما يتعلق بالدوران الكبير في العمالة وخاصة في القيادات الإدارية للجامعة فهو في الواقع يعود لعدة أمور منها ما يتعلق بقيادة الجامعة وأسلوبها اعتقاداً منها أن التغيير يساعد على التجديد والتحسين من خلال تنوع أنماط هذه الإدارات. ومنها ما يتعلق بطبيعة القوى العاملة في سورية ومدى توفرها مدداً طويلة لأنها في معظمها تكون مرتبطة بالقطاع العام ويتم التعاون معها على أساس الإعارة أو

الاستيداع علماً أن هذا الأمر لا يتجاوز 5 سنوات وتعود إلى مواقعها الإدارية السابقة. وهنا يمكن القول: إنَّ هذه تؤثر في المناخ التنظيمي في الجامعة.

تحليل فقرات المجال الثالث: مشاركة العاملين

جدول رقم (6): 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 وآثارها	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 مشكلاتهم 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 المتوقعة 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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (مشاركة العاملين) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

1. مستوى التعاون بين الزملاء مناسب، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة. والسبب في هذه النتيجة يعود إلى أن هناك تعاوناً كبيراً بين الموظفين وعلاقات ممتازة بينهم، وجميعهم يعملون على تحقيق أهداف الجامعة من خلال التعاون مع الموظفين.
2. يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، إذ تطلب إدارة الجامعة من الإدارة العليا للعمادات والكليات والأقسام والدوائر أن تضع الخطة السنوية والأهداف المطلوب تحقيقها حيث لا يشارك جميع الموظفين بوضع الأهداف المتعلقة بوحدة العمل التي يعملون بها. علماً أن المستويات الإدارية الوسطى وما فوق هي التي تشارك بشكل أكبر من المستويات الأخرى، فضلاً عن استجابات العينة حددت هذه النتيجة.
3. تتخذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المسؤولين لا يتخذون القرارات في الوقت المناسب، إذ إنهم يتأخرون في اتخاذ القرارات.

4. الإدارة لا تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى قيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة، وعدم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، حيث تضع الإدارة العليا أهدافاً محددة والمطلوب من الموظفين العمل على تحقيق هذه الأهداف بالإمكانات المتوفرة. علماً أن هذا الأمر لا يمكن عدّه مناخاً تنظيمياً إيجابياً ولذلك كانت استجابات أفراد العينة نحو هذه الفقرة محايدة (أي تميل إلى السلبية).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مشاركة العاملين) تساوي 3.20، والوزن النسبي يساوي 64.14 % ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، وأن الموظفين 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 (7) 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 (مساعدة - 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 أقسام 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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (نمط الاتصال) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

1. نظام الاتصال الإداري بالجامعة يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى أن استخدام وسائل

الاتصال الحديثة تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة.

2. الجامعة تستخدم وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى قناعة إدارة الجامعة بأن استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة من نظم وبرامج وأجهزة اتصال يعدّ أمراً مهماً للجامعة نظراً إلى اتصالها بالمجتمع الخارجي من طلبة ومؤسسات وتقديم خدمات عاجلة لطلبتها وطاقمها الأكاديمي والإداري.

3. الاتصالات تنجز بين المديرين والموظفين بسرعة كبيرة وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً متوسطاً حول هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة المستخدمة الجامعة.

4. الاتصال بالمستويات الإدارية العليا يمكن من دون عوائق، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً متوسطاً 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 3.71، والوزن النسبي يساوي 74.30 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن أنظمة الاتصال بالجامعة جيدة إذ إنها تسهم 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 (8): 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 والبيئية (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	تقلب الأعمال الروتينية على مهامهم وواجباتهم الوظيفية	3.23	64.68	3.466	0.001
5	يتيح لهم العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	3.40	68.05	5.950	0.000
6	مهارات الشخصية مؤهلاتهم العلمية تتناسب وحجم العمل	3.68	73.60	8.975	0.000
7	قدراتهم ومهاراتهم الشخصية تتوافق وإجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتهم	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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (طبيعة العمل) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

1. وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى السمعة الطيبة التي تتمتع بها الجامعة، والخدمات التي تقدمها، فضلاً عن الحوافز والتعويضات التي تمنحها للموظفين بها، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا.

2. توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمان الوظيفي، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وشعورهم بالأمان نتيجة عملهم بالجامعة، وتمتعهم بالعديد من الميزات فضلاً عن حجم الجامعة الكبير، والعبء الملقى على عاتقهم.

3. الأعمال الروتينية تغلب على مهامي وواجباتي الوظيفية، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى شعور الموظفين بتكرار العمل، وأن العمل الذي يقومون به هو عمل روتيني، ولا توجد مساحة في العمل للابتكار والتجديد.

4. تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، والإضاءة، والحركة)، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً 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 إلى شعور العاملين بالصداع وضيق التنفس.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (طبيعة العمل) تساوي 3.58، والوزن النسبي يساوي 71.72% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على طبيعة العمل في الجامعة تمنح 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 (9) 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	تنسجم 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 إمام 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 "0.05" و درجة حرية "59" تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات (التكنولوجيا) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

1. الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية الدور الذي تؤديه 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 تقدمها وإعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى إدراك الموظفين لوجود سرعة كبيرة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.
3. الجامعة تنجز أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا، أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، والسبب في هذه النتيجة يعود إلى أنه بالفعل تعتمد الجامعة وبشكل أساسي في إنجاز معظم أعمالها على استخدام التكنولوجيا إذ إن معظم إجراءات العمل في الجامعة من الجانبين الأكاديمي والإداري تتم بشكل محوسب.

4. هناك إمام 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 تعقدها وحدة الجودة الإدارية في الجامعة لتدريب الموظفين على كل ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية الحديثة، كما أن جميع الموظفين في الجامعة يستخدمون التكنولوجيا في إنجاز شؤونهم الإدارية مثل الحضور والانصراف وتعبئة الإجازات والانصراف بإذن، وكذلك طلبات الصرف واللوازم والصيانة وإعداد الموازنات المالية التقديرية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التكنولوجيا) تساوي 4.05 ، والوزن النسبي يساوي 81.12 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 يدل على أن الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة وأن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (10) تحليل فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أعمل جاهداً 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 يتقيدون 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 وفقاً 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	الالتزام الإداري 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	يبتذل 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 " 0.05 " و درجة حرية " 59 " تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يأتي:

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

2. الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وهذه النتيجة تعزى إلى أن الإشراف على الموظفين الذي 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 انطباعاتاً باهتمام الرؤساء بهم.

3. يتوافر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً 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 وتوفير المناخ الملائم هذه العوامل كلها تجعل لدى الموظفين قدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.

4. توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب في ذلك يعود إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، وكذلك طبيعة الدورات ليس لها علاقة مباشرة بالعمل. وهذه النتيجة تعزى إلى عدم قيادة الجامعة بالتدريب بالشكل الكافي مما يؤثر سلباً في المناخ التنظيمي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: (الأداء الوظيفي) تساوي 3.95، والوزن النسبي يساوي 79.11%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن الأداء الوظيفي بشكل عام جيد، إذ توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل وتوفير 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 كافٍ. تحليل المحاور جميعها.

جدول رقم (11) تحليل محاور البحث (المصدر: التحليل الإحصائي)

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
	جميع فقرات المحور الأول (المناخ التنظيمي)	3.61	0.483	72.32	16.308	0.000
الثاني	الأداء الوظيفي	3.95	0.417	79.11	32.692	0.000
	جميع المحاور	3.66	0.444	73.29	18.649	0.000

استُخدم اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) الذي يبين آراء أفراد عينة البحث في محاور البحث المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة القلمون الخاصة / سورية مرتبة تنازلياً بحسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يأتي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لمحاور البحث جميعها يساوي 3.66 ، والوزن النسبي يساوي 73.29 %، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يدل على أن هناك أثراً للمناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة / سورية، وأن المناخ التنظيمي المتوفر في الجامعة ملائم وجيد، وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي وعناصر المناخ التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالاتي:

الفرضية الأساسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للهيكل التنظيمي للجامعة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي للجامعة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين

الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
الهيكل التنظيمي للجامعة	معامل الارتباط	0.608
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي للجامعة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (12) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.608 وهي أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للهيكل التنظيمي للجامعة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة إذ يساعد تقسيم العمل على تحقيق الجامعة لأهدافها، كما يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع طبيعة الجامعة ومهامها، وهناك تناسب وتوافق بين الوظائف، وهذا ما أظهرته نتيجة تحليل عنصر الهيكل التنظيمي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
نمط القيادة	معامل الارتباط	0.387
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (13) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.387 وهي أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لنمط القيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، وهذا يؤكد بشكل كبير أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم

الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمدى مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (14) معامل الارتباط بين مدى مشاركة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين

الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
مدى مشاركة العاملين	معامل الارتباط	0.492
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى مشاركة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (14) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.492 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لمدى مشاركة العاملين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي تؤديه إدارة الجامعة في إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتشجيعهم على إبداء الرأي والاقتراحات والسماح لهم بالمشاركة في تسيير الأعمال.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط الاتصال المتبع في الجامعة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (15) معامل الارتباط بين نمط الاتصال المتبع في الجامعة ومستوى الأداء الوظيفي

للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
نمط الاتصال المتبع في الجامعة	معامل الارتباط	0.644
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط الاتصال المتبع في الجامعة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (15) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.644 وهي أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لنمط الاتصال المتبع في الجامعة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الدور الذي تؤديه الاتصالات داخل الجامعة حيث تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها، كما تستخدم الجامعة وسائل اتصالات حديثة ومطورة إذ تتم الاتصالات بين دوائر ووحدات الجامعة بسهولة وبسرعة مما يكون له أثر كبير في تحسين الأداء وسرعة إنجاز الأعمال والمهام.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لطبيعة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (16) معامل الارتباط بين طبيعة العمل ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
طبيعة العمل	معامل الارتباط	0.631
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين طبيعة العمل ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (16) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.631 وهي أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لطبيعة العمل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، وهذا يدل على أهمية تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتوفير المناخ الملائم ويؤكد بشكل كبير أهمية ملائمة طبيعة العمل للعاملين من إذ عدد ساعات العمل وتصميم المكاتب وتوفير الراحة ومقومات الأمن والسلامة، فضلاً عن ملائمتها لقدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، كما يجب على الإدارة أن تعمل على

إيجاد وظائف تخلو من الروتين وتتيح الفرصة للعاملين للإبداع والتجديد وأنه يجب على الجامعة توفير وخلق مناخ تنظيمي يلائم العاملين فيها.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتكنولوجيا المستخدمة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

جدول رقم (17) معامل الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها
التكنولوجيا المستخدمة	معامل الارتباط	0.683
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 56 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.147 (المصدر: التحليل الإحصائي) استخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (17) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.683 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للتكنولوجيا المستخدمة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، وسبب هذه النتيجة هو التطور التكنولوجي الهائل والنقلة النوعية في الجامعة نتيجة استخدام التكنولوجيا التي كان لها الأثر الكبير في سرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات المميزة للطلبة والعاملين وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتسهيل المعاملات والخدمات للمستفيدين وهذه الأسباب كلها جعلت إدارة الجامعة تولي أهمية بالغة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمل والارتقاء بالأداء.

الفرضية الأساسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس العمر المؤهل العلمي الخدمة المستوى الوظيفي). وتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس.

جدول رقم (18) نتائج اختبار t بحسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة يعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	46	3.612	0.478	0.417	0.677
	أنثى	14	3.562	0.534		
الأداء الوظيفي	ذكر	46	964.3	0.424	-0.977	0.330
	أنثى	14	4.048	0.332		
جميع المحاور	ذكر	46	3.678	0.445	0.146	0.884
	أنثى	14				

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97 (المصدر: التحليل الإحصائي)

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (18) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل محور من المحاور أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من "المناخ التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" يعزى للجنس.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة للمحاور جميعها مجتمعة تساوي 0.146 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.97، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور جميعها تساوي 0.884 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه ظروف المناخ التنظيمي بين الذكور والإناث ولا يوجد اختلاف بينهما، حيث يعمل الذكور والإناث في ظروف العمل نفسها والمكان والبيئة المحيطة نفسها.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر.

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.432	3	0.477	2.088	0.104
		داخل المجموعات	40.241	56	0.229		
		المجموع	41.673	59			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.083	3	0.361	2.115	0.100
		داخل المجموعات	30.036	56	0.171		
		المجموع	31.118	59			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.346	3	0.449	2.325	0.076
		داخل المجموعات	33.947	56	0.193		
		المجموع	35.292	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3 "56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (19) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحموري "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" تساوي 0.104، 0.100 على الترتيب وهي أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 2.088، 2.115 على الترتيب وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور جميعها مجمعة تساوي 2.325 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور جميعها تساوي 0.076 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للعمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السن المتقارب لأفراد العينة، إذ يرى الباحث أن معظم أفراد العينة قد تعودوا وتكيفوا مع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة واستطاعوا التأقلم عليه ووجدوا أنه يحقق رغباتهم ويستطيعون العمل في هذا المناخ وتحسين أدائهم.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.837	3	0.279	1.202	0.311
		داخل المجموعات	40.837	56	0.232		
		المجموع	41.673	59			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.556	3	0.185	1.066	0.365
		داخل المجموعات	30.563	56	0.174		
		المجموع	31.118	59			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.756	3	0.252	1.285	0.281
		داخل المجموعات	34.536	56	0.196		
		المجموع	35.292	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (20) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري "المناخ التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" تساوي 0.311 و 0.365 على الترتيب وهي أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 1.202 و 1.066 على الترتيب وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور جميعها مجتمعة تساوي 1.285 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور جميعها تساوي 0.281 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المستوى العلمي المتقارب

للأفراد العينة إذ إنَّ أغلبهم من حملة الإجازة الجامعية والمعهد المتوسط، وهذه الفئة تدرك جيداً المناخ التنظيمي المحيط بها، وتستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للخبرة.

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.076	3	0.692	3.076	0.029
		داخل المجموعات	39.597	56	0.225		
		المجموع	41.673	59			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.057	3	1.019	6.392	0.000
		داخل المجموعات	28.061	56	0.159		
		المجموع	31.118	59			
	جميع المحاور	بين المجموعات	2.136	3	0.712	3.780	0.012
		داخل المجموعات	33.156	56	0.188		
		المجموع	35.292	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (21) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحموري "المناخ التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" تساوي 0.029 ، 0.000 على الترتيب وهي أقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 3.076، 6.392 على الترتيب وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي"، و"الأداء الوظيفي" يعزى للخبرة، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (22) أن الفروق بين فئتي الخدمة "3 سنوات فأقل" و"4-6 سنوات" لصالح الفئة "3 سنوات فأقل".

جدول رقم (22) اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات بحسب متغير الخدمة (المصدر:

التحليل الإحصائي)

المحور	الفروق	3 سنوات فأقل	4-6 سنوات	7-10 سنوات	11 سنة فأكثر
المناخ التنظيمي	3 سنوات أو أقل		0.263*	0.273*	0.083
	من 4 إلى 6 سنوات	-0.263*		0.009	-0.180
	من 7 إلى 10 سنوات	-0.273*	-0.009		-0.190
الأداء الوظيفي	3 سنوات أو أقل		0.427*	0.241	0.140
	من 4 إلى 6 سنوات	-0.427*		-0.186	-0.287
	من 7 إلى 10 سنوات	-0.241	0.186		-0.101
جميع المحاور	3 سنوات أو أقل		0.300*	0.266	0.096
	من 4 إلى 6 سنوات	-0.300*		-0.035	-0.204
	من 7 إلى 10 سنوات	-0.266	0.035		-0.170

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور جميعها مجتمعة تساوي 3.780 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور جميعها تساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للخبرة، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (22) أن الفروق بين فئتي الخدمة "3 سنوات أو أقل" و"من 4 إلى 6 سنوات" ولصالح الفئة "3 سنوات أو أقل". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين الأداء الوظيفي لهم من أجل الحصول على ترقية وتقييم عالٍ والحصول على عقد دائم، كما أنهم يرون أن المناخ المحيط بهم مناسب وأنهم يسعون إلى إقامة علاقات مع زملائهم، والعمل على اكتساب المزيد من الخبرات.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمستوى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.504	3	0.835	3.750	0.012
		داخل المجموعات	39.170	56	0.223		
		المجموع	41.673	59			
الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.918	3	0.306	1.783	0.152
		داخل المجموعات	30.201	56	0.172		
		المجموع	31.118	59			
	جميع المحاور	بين المجموعات	2.073	3	0.691	3.662	0.014
		داخل المجموعات	33.219	56	0.189		
		المجموع	35.292	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05 (المصدر: التحليل الإحصائي)

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمستوى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (23) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور "المناخ التنظيمي"، تساوي 0.012 وهي أقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 3.750، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي"، يعزى للمستوى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور جميعها مجتمعة تساوي 3.662 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور جميعها تساوي 0.014 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمستوى الوظيفي. أما بالنسبة إلى محور "الأداء التنظيمي" فلا توجد فروق دالة إحصائية إذ إن مستوى الدلالة لذلك المحور يساوي "0.152" وهو أكبر من 0.05.

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (24) أن الفروق بين كل من الفئتين "نائب مدير/ إداري/ فني" و"سكرتير مساعد إداري/ عامل إداري" والفروق لصالح الفئة " نائب مدير/ إداري/ فني"، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الصلاحيات الممنوحة لهذه الفئة، ومساهماتهم في وضع الخطط وحرية اتخاذ القرارات، فضلاً عن مستوى الحوافز والمكافآت، وقدرتهم على التكيف مع الظروف المناخية المحيطة، ورغبتهم في تحسين الأداء الوظيفي للحصول على وظائف أعلى.

جدول رقم (24) اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات بحسب متغير المستوى الوظيفي

(المصدر: التحليل الإحصائي)

المحور	الفروق	رئيس قسم/مدير	نائب مدير/ إداري/ فني	سكرتير -مساعد إداري/ عامل إداري	أخرى
المناخ التنظيمي	رئيس قسم/مدير	0.300*	0.300*	0.292*	0.413
	نائب مدير/ إداري/ فني	0.300*		0.008	0.113
	سكرتير -مساعد إداري/ عامل إداري	-0.292*	0.008		0.121
	أخرى	-0.413	-0.113	-0.121	
جميع المحاور	رئيس قسم/مدير	-0.271*	0.271*	0.268*	0.373
	نائب مدير/ إداري/ فني	-0.271*		-0.003	0.102
	سكرتير -مساعد إداري/ عامل إداري	-0.268*	0.003		0.105
	أخرى	0.373	-0.102	0.105	

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

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

1- أظهر البحث أن هناك موافقة بنسبة أكثر من 70% على توافر مناخ تنظيمي جيد بجامعة القلمون الخاصة، لأن الجامعة تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، كما تستخدم الجامعة وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، وتتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها، فضلاً عن أن أسلوب القيادة المستخدم في الجامعة يساعدها على التقدم والرقي، وطبيعة العمل في الجامعة تعدّ جيدة حيث تمنح العاملين الاحترام والتقدير وتحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

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

3- ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها في الأداء الوظيفي إذ جاءت التكنولوجيا المستخدمة الأكثر موافقة من وجهة نظر أفراد 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، إذ تعدّ التكنولوجيا المستخدمة بدور كبير وتأثير في الأداء الوظيفي من حيث سرعة إنجاز الأعمال وسهولة تقديم الخدمات ووفرت كثيراً من الوقت والجهد والتكاليف.

4- الهيكل التنظيمي له أثر كبير في الأداء الوظيفي، وقد أكدت النتائج أن تقسيم العمل في الجامعة يساعد على تحقيق أهدافها، وأن الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع طبيعة الموظفين ومهامهم في الجامعة، كما يوجد بصورة كبيرة توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، فضلاً عن وجود مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

- 5- أسلوب القيادة في الجامعة يساعد على تقدمها والرفي بها، كما أن هناك ثقة وتعاوناً بين المدير المباشر والموظفين، والمستويات الإدارية العليا بالجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم، وبنت هذه القيادة جواً 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.
- 6- وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، ويشارك الموظفون بنسبة متوسطة في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق به، كما يؤكد الموظفون أن الإدارة لا تحرص على إشراك الموظفين في صنع القرارات.
- 7- هناك توجه محايد من أفراد العينة حول اتخاذ القرارات الذي يتم من قبل المديرين في الوقت المناسب، وكذلك حرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات.
- 8- تستخدم الجامعة نظام اتصال فعال يساهم في تحقيق أهدافها، وتستخدم 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، وتستخدم الجامعة جميع قنوات الاتصال وفي الاتجاهات كلها.
- 9- هناك توجه سلبي من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب التي لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية مثل التهوية، والإضاءة، والحركة، كما تغلب الأعمال الروتينية على مهام العاملين وواجباتهم، كما أن العمل لا يتيح لهم فرصاً للتجديد والابتكار.
- 10- هناك توجه إيجابي نحو طبيعة العمل في الجامعة إذ يمنح الموظفون 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 وملامة.
- 11- تحرص الجامعة 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 في تحسين الأداء الوظيفي للجامعة.

12 - ظهر الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة بمستوى جيد جداً، إذ إنَّ 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، فضلاً عن الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تستخدمها الجامعة والتي كان لها الأثر الكبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي أظهرها البحث يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي بوصفه متغير مهمماً يسهم في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.
2. 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.
3. استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
4. تعزيز القيادة الداعمة والمدرّكة لاحتياجات الموظفين التي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
5. استمرار المديرين المباشرين في إبداء اهتمام كبير برغبات الموظفين من خلال تعرّف احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم.
6. تعزيز معاملة الموظفين بالإنصاف والمساواة مع بعضهم بعضاً دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالإنصاف في الأمور كلّها التي تتم بين الموظفين من ترفيات وحوافز ومكافآت وغيرها.
7. زيادة مشاركة الموظفين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.
8. إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها.
9. إعطاء الموظفين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم والعمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث معهم.

10. مواصلة الإدارة في إشراك الموظفين في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات.
11. المساهمة في حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.
12. قيام الإدارة بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
13. مشاركة الموظفين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.
14. تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، والإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.
15. تنوع الأعمال في المهام والواجبات الوظيفية للموظفين وألا تكون أعمالهم روتينية، وإتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.
16. استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق أهداف الجامعة.
17. التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

المراجع

1. الحيدر، عبد المحسن بن صالح، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
2. ملحم، يحيى سليم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
3. الصغير، فهد بن محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
4. زياد المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية". مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، رقم (1) 2001، ص 6.
5. محمد القريوتي، "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مؤتمراً للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5 1994، ص 67-120.
6. حمود خضير كاظم "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع 2002.
7. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1995.
8. ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993.
9. موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6 1995.
10. نادر أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد 3 2005.
11. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2004.
12. صلاح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.

13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
14. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2003.
15. العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر 2005.
16. القريوتي محمد قاسم "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية عمان: مكتبة الشرق 1993.
17. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002.
18. الربيق، 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، 2004.
19. الصغير، فهد بن محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
20. عاشور، أحمد الصقر: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.
21. 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، 2003.
22. 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
23. Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2001, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
24. Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",2000, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
25. M. A, Robben, A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization, DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university, U. S. A. DAI - A 59/04, 1997, p. 523.
26. P. Heila, "The Creative and Innovative University Library" Ph.D. Dissertation Abstracts, University of Pretoria, south Africa, DAI- A 55/12 1994, p. 3673.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2011/9/12.