

# المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية

## لكليات التربية الرياضية

### من وجهة نظر التدريسيين

م. د خالد اسود لاخ

قسم الرياضة الجامعية/ جامعة المثنى

الفصل الاول

#### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

تعد الكلية مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي الذي تنشأ فيه فمن المعروف انها من صنع المجتمعات ومن ناحية وهي اداة فاعلة ومتفاعلة في احداث التغير الجوهري في البناء الاقتصادي والاجتماعي والمهني من جهة اخرى وهي قادرة على امداد المجتمع بالكفاءات الفنية والمهنية.

وهذه سمة لم تعد تمثل اكتشافاً مهماً بقدر ما هي مسلمة من مسلمات الواقع التربوي فالكلية اليوم جزء لا يتجزأ من المجتمع تعد هذه القيم والأهداف والموارد والمعلومات في شكل انجازات علمية وخدمات بحثية وقوى عاملة مؤهلة ومدربة بعد معالجة خاصة لمداخلتها لذا تعد من أرقى مؤسسات المجتمع المدني. وقد احتلت هذه المكانة الاجتماعية بفعل الدور الخطير والأساسي الذي لعبته وتلعبه في خدمة المجتمعات وتقدمها على مدى عدة قرون مضت في اداء هذا الدور الفعال المتميز بفعل قيامها بوظائفها الاكاديمية والعلمية بصورة متكاملة ومنسجمة وعن طريق مهمتين رئيسيتين شكلتا وما زالتا تشكلان جوهر عمل ونشاط للكلية هما (التدريسيون والبحث العلمي) من جهة ( والهيكلة التنظيمي) الذي من خلاله يتم تنظيم المهام والأدوار الرئيسة والمختلفة للعاملين الذين يشاركون في تحقيقها من جهة اخرى، ومن الضروري ان يعي الجميع وجود اهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حتى تكون اعمالها موجهة نحو تلك الاهداف، ولا بد من

القول هنا بأن نجاح المناخ التنظيمي يعتمد على مدى وضوح هذه الاهداف لدى الجميع، فكلما كانت الاهداف واضحة للجميع كلما كانت امكانيات النجاح متوفرة في تحقيقها والعكس صحيح. وتأتي اهمية ادارة الكلية في كونها جزءاً مهماً من الادارة التربوية فهي مسؤولة عن خلق المناخ الايجابي والسلبي ذلك لانها تمثل قيادة الميدان ويدها زمام الامور اذ تمتلك صلاحيات واسعة تخولها حق رسم الخطوط الاساسية ولانجاز وتنظيم سير العمل الجماعي، لذلك فإن امتلاك رؤساء الاقسام المهارات والخبرات الاساسية في العمل الاداري وفي فن التعامل مع الاخرين والقدرة على حسن التصرف والبت في الامور وغيرها من صفات الاداري الناجح. تعد امور فاعلة في تشكيل صورة المناخات التنظيمية، لذا يفترض ان تعهد رئاسة الاقسام العلمية في الكليات إلى من اثبتوا كفاءتهم في الميدان وممن يتمتعون بذهنية فائقة وعقلية راقية ولاشك ان النجاح لا يأتي من جهد شخص واحد وإنما من جهود متآزره متكاملة وليس لهذا المنحى الايجابي من وجود الا في مناخ تنظيمي سليم يحض برضا الجميع وتآزرهم كي تتحقق اهداف الاقسام العلمية وتتطور نحو الافضل.

وهنا تبرز دور الادارة في تحقيق هذا المنحى الايجابي فهي التي تخلق مناخات تنظيمية تساعد على انجاز وتحسين وتنظيم العمل الجماعي والاداري في المؤسسة فيكون المناخ التنظيمي تبعاً لنوعية العلاقات التفاعلية بين الفرد والأساليب الادارية التي تتبعها الادارة في تسيير شؤون العمل.

## 2-1 المشكلة

ان نجاح الجهاز الاداري لأي مؤسسة يتوقف على درجة الكفاءة في اداء العاملين في العمل الذي يؤدونه ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وقد بدأت المؤسسات والهيئات بدراسة المناخ فيها والتعرف على الاسلوب الذي تتبعه الادارة في تهيئة هذا المناخ الخاص بها. كما تسعى المؤسسات حالياً للتعرف على نوعية البيئة الداخلية والتوصل للقيم والمشاعر التي يحملها الافراد لمؤسساتهم حتى يتم التعرف على مواطن القوة والضعف فيها فالاداري لم يعد دوره منصباً على تطوير العمل والآلات وزيادة الانتاج وتحقيق اكبر قدر من الازياح بل ان عمله يتصل اتصالاً وثيقاً بالعنصر البشري الذي هو الاساس في تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها

تلك المؤسسة ولهذا زخرت الدراسات الانسانية والاجتماعية بأنواع لا تحصى من الدراسات التي تبحث عن اوضاع العاملين في العمل والروح المعنوية عندهم وتأثير العوامل الطبيعية او السياسات الادارية وكذلك نظم الحوافز والتقدير.

وثبت ان المناخ التنظيمي السليم في الكلية له تأثير كبير على اتجاهات العاملين ودوافعهم وعلى درجة الرضى الوظيفي لديهم، ان المناخ المؤسسي الراسخ والتميز يعني شخصية المؤسسة او ثقافتها المؤثرة في طبيعة التوقعات والسلوكيات التي تتم فيها وان وصف الشخصية المؤسسية بانها تعبير عن مجموعة معقدة ونظامية ومفتوحة من الخصائص المميزة الراسخة والمتراكمة التي تتصف فيها أي مؤسسة ومن هذا كله ارتى الباحث دراسة واقع المناخ التنظيمي السائد في اقسام كليات التربية الرياضية لكون اعضاء الهيئة التدريسية اهم عناصر التعليم العالي فعلى كفاءتهم ونشاطهم التدريسي والعلمي تقوم سمعة الكلية التي يعملون فيها لذا يقتضي ان تعمل الادارات التربوية في الكليات على تهيئة مناخات سليمة، اذ ان من شروط قيام مناخ تنظيمي يتطلب ان تعمل الكلية على تحقيق مناخ سليم دائم فنجاح المؤسسة او فشلها يعزى في اغلب الحالات الى كفاءة القادة وتوفير جو يقترب كثيراً من حاجات اعضاء الهيئة التدريسية العلمية والحرية الاكاديمية والحاجات المادية، وتأمين جو تسوده روح الوئام والتقدير فهذه الامور ينعكس تأثيرها على مسيرة عضو الهيئة التدريسية وعلى مسيرة الاقسام العلمية، فالمناخ الذي تسود فيه البغضاء وضعف الولاء وعدم التعاون بين افراد لا يرتجي منه خيراً.

### 3-1 هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في الاقسام العلمية لكليات التربية الرياضية في العراق.

### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: تدريسيو بعض كليات التربية الرياضية في الجامعات العراقية

2-4-1 المجال الزمني: للفترة 2012-11-6 الى 2012-12-3

3-4-1 المجال المكاني: كليات التربية الرياضية في بعض الجامعات العراقية

## الفصل الثاني

### 2- الدراسات النظرية والمشابهة

#### 1-2 مفهوم المناخ التنظيمي

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض. ( محمود العميان، 2005: 305).

وقد اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. ( يوسف بحر، 2005: 259).

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

كما عرفه بحر (2005: 260) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات

التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

## 2-2 عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية.

ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

حيث حدّد ( ايمن السويرح 2009 ) عناصر بما يلي:

1. **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2. **التدريب:** حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3. **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4. **أنماط السلطة الإدارية أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.**

5. **المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:** بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6. **أساليب التحفيز:** أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7. **الاستقرار والأمن الوظيفي:** وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (ايمن السويرح، 2009: 36)

**العوامل التي تساعد على قيام مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على العمل:**

يمكن التوصل الى تحديد عدد من العوامل من خلال ما افرزته نتائج البحوث الخاصة بالمناخ التنظيمي في مختلف المؤسسات، ومنها:

1. **المهارات القيادية:** وهي الشرط الاساس لقيام مناخ تنظيمي سليم دائم. فنجاح المؤسسات أو فشلها يعزى في اغلب الحالات الى كفاءة القياديين لها. ولما كان المناخ التنظيمي هو انعكاس

- لنمط القيادة ورد فعل الافراد اتجاه اساليب القادة ،لذا فان دور القائد لا يعتمد على اصدار الاوامر بل على حسن ادارة العاملين وإشباع حاجاتهم لان القائد الذي يعتمد على التسلط والتعامل مع الافراد بصفتهم كائنات من درجة ادنى سيؤدي الى تباعد الافراد عنه وقد يصل الامر الى حد الشعور بالعداوة معه ( احمد ماهر ، 2005 : 56 ).
2. توافر عاملي الثقة والصراحة: ان توافر الخصلتين في جو العمل وبين افراده امر تستدعيه ضرورات العمل، وذلك لانه يساعد على خفض الاتصالات الرأسية بين اعضاء التنظيم، ويمنحهم الحرية في تقرير اساليب الاداء " كما ان فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي الى حالات من الصراع والفشل، بينما وجودها يحقق الاخلاص والتعاون ونجاح المنظمة.
3. **المشاركة والتفاعل**: ان اشراك العاملين في كل ما يختص بالعمل يجعل العمل ذا دلالة ومعنى، ويخلق الدافع للعمل خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم العليا. وتزداد حالة التفاعل كلما أعطي العاملون فرص اكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاهداف المختلفة بشكل خاص، وان تأكيد العمل الجماعي والمشاركة وسيادة روح التعاون ينمي لدى العاملين مشاعر الانتماء والثقة بالمنظمة ( محمد قاسم القريوتي ، 2000 : 34 ).
4. **الرقابة الذاتية**: ويراد بها اعطاء العاملين فرصة تحمل المسؤولية ومراقبة اعمالهم ذاتياً، أي مفهوم الرقابة لم يعد قائماً على تأكيد مبدأ الطاعة والانضباط والتزام الافراد بالمعايير الموضوعية للأداء، بل اتسع هذا المفهوم ليشمل مسؤوليات اكبر هي تعميق الاحساس بالعضوية والانتماء وتبادل المنافع، وهذه تؤدي الى حفز العاملين على الانجاز من خلال تنمية الوعي لاهمية ان يراجع الفرد اعماله ويتولى تقويمها بنفسه.
5. كفاءة نظام المعلومات: يتوقف نجاح الادارة ايضاً في قدرتها على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يتسم بنظام معلومات كفاء ،يجهزها بالمعلومات السريعة والدقيقة عن سير العمل واحتياجات العاملين وغيرها من الامور مع امكانية اعادة هذه المعلومات واسترجاعها كلما دعت الحاجة الى ذلك.
6. نظام فعال للاتصالات ان على الادارات ان توجد نظام للاتصالات واسلوب للتفاهم وانسياب المعلومات داخل الجهاز الاداري يتسم بالكفاءة العالية، حيث ان هذا النظام له تاثير في

عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وتنفيذها. (الخياط، 2000: 149). وان الاتصال عملية رئيسية وحيوية في بناء العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، اذ اثبتت الدراسات ان عدالة الادارة في تعاملها مع المرؤوسين. ان هذه العوامل تعد من ابرز العوامل التي تضمن مناخاً تنظيمياً ناجحاً ومرضياً عنه وان في غيابها منفردة أو مشتركة تأثير سلبي على سلوك واتجاهات العاملين في مختلف التنظيمات، ولعل من اشدّها خطورة الضغوط النفسية التي هي رد فعل لهذه العوامل وغيرها " وهذه الضغوط تسبب مشكلات صحية واستجابات انفعالية ضارة كالقلق والاكتئاب، وتؤثر على العمليات المعرفية وتصاحبها تغيرات في السلوك وفي الأفكار وفي الوظائف الفسيولوجية، وتنجم هذه الضغوط في اغلب الاحيان من هذه العوامل ومن طبيعة السلوك القيادي وضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة وضعف الاتصال وضعف الاسناد والدعم الاجتماعي، إضافة الى كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد أو قلتها الشديدة وكذلك وجود متسع ضئيل ومحدود للتقدم المهني " (Gratto, Frederic 2001).

### 3-2 مؤشرات دالة على صحة المناخ التنظيمي:

وفيما يلي عرض لبعض المؤشرات المحددة، والدالة على صحة المناخ التنظيمي وهي:

- 1- **وضوح الهدف وتركيزه:** إن وضوح الأهداف للأفراد العاملين في المنظمة، وقبولهم لها وعدّها ملائمة وممكن تحقيقها، وهي نقطة دالة على صحة المناخ.
2. **ملائمة التواصل:** وتشمل الاتصال الأفقي والرأسي ويعني أن يكون الاتصال يسيراً وسهلاً بين المدير والعاملين.
3. **تساوي السلطة:** أي التوازن في توزيع المهمات والسلطة والمسؤولية والصلاحيات حتى تخفف حدة الصراع داخل التنظيم، مع التأكيد على بعد المشاركة في مقابل الإكراه والقسر.
4. **استخدام المصادر الإنسانية:** وتعني الاستخدام الفعال لطاقتهم، وقدرات العاملين بحيث يشعر كل فرد أنه يحقق ذاته، وأنه ينمو ويتطور في عمله، وهذا يعني أيضاً الاستفادة من العاملين ضمن حدود طاقتهم بعيداً عن العمل المرهق وتجنب الإجهاد البدني والفكري.

5. **التناغم:** أي المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة بنشاطه، ويعني أن تكون للنظام هويته وصبغته الواضحة أيضاً.
6. **الروح المعنوية:** إن هذه الخاصية تنمو من حصيلة مشاعر وانفعالات الأفراد المرتكزة على رضاهم وقناعتهم وسرورهم .
- 7- **الابداعية:** أي تبني واستحداث إجراءات جديدة والتحرك نحو أهداف جديدة مع تنوع في الخدمات أي ميل النظام الى النمو والتطور والتمايز بدلاً من البقاء أسير الرتابة والنمطية المغلقة.
- 8 **الاستقلالية:** أي أن استجابة النظام تأتي من بيئتها الخارجية على أساس التفاعل والوعي الإيجابي الذي يحيط بها، والذي يكون لدى الأفراد ضمن النظام رغبة في المبادرة.
- 9 **التكيف:** أي أن النظام لديه القدرة على التغيير، وعلى تصحيح المسار والتكيف السريع مع تغيرات البيئة ومتطلباتها.
10. **ملائمة حل المشكلات:** وتعني المنظمة المتمتعة بالصحة لديها بنية وإجراءات تسهل عليها تحسس مشكلاتها وكذلك إيجاد الحلول الملائمة لها (محمد حسن حمادات ، 2008 : 44).

## 2- أهداف المناخ التنظيمي:

ويمكن تلخيص الاهداف للمناخ التنظيمي في عدة نقاط هي (فاروق عبده فليه، 2005 : 59 ):

- \* تنمية شعور الولاء والانتماء لدى اعضاء المؤسسة.
- \* تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين اعضاء المؤسسة.
- \* تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المؤسسة .
- \* تحقيق التقارب بين اهداف المؤسسة والعاملين فيها
- \* تعريف المؤسسة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضى.
- \* تعزيز قدرة المؤسسة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.

## الفصل الثالث

### 3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

#### 1-3 منهج البحث

استخدم الباحث المنهج المسحي بالأسلوب الوصفي لملائمته مشكلة البحث.

#### 2-3 عينة البحث

اشتملت عينة البحث على اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات التربية الرياضية، وقد استبعد الباحث الاداريين في الكلية والعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام.(من التدريسيين) وكان السبب وراء هذا الاستبعاد يعود الى الاثر البالغ لهذه الفئات في تشكيل صورة المناخ التنظيمي، لذلك فان اجاباتهم عن اداة البحث قد يتخللها شيء من التحيز لصالح التوجهات الادارية للكلية وبموجب هذه الاجراءات اختيرت العينة بالطريقة العشوائية من الكليات بواقع (117) تدريسياً يشكلون نسبة (56.25%) من المجتمع الاصلي للبحث والجدول (1) يوضح ذلك.

#### جدول ( 1 )

يبين أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية

| 3 | الجامعة        | عدد التدريسيين | العينة |
|---|----------------|----------------|--------|
| 1 | بابل           | 63             | 36     |
| 2 | كربلاء         | 25             | 16     |
| 3 | القادسية       | 58             | 30     |
| 4 | ذي قار         | 22             | 8      |
| 5 | المتن          | 23             | 15     |
| 6 | واسط           | 17             | 12     |
|   | المجموع        | 208            | 117    |
|   | النسبة المئوية | %100           | 56,25% |

## 3-3- اداة البحث

## قام الباحث بالاعتماد على الخطوات الآتية في اعداد اداة البحث

1. مراجعة مستفيضة للدراسات والبحوث والكتابات العربية - وهي من الكثرة بمكان- والقاسم المشترك بينها هو الكشف او تعرف على المناخ التنظيمي في مختلف المؤسسات ثم تضيف بعض الدراسات للمناخ تأثيراته وعلاقته بجوانب اخرى كالنمط الاداري او القيادي السائد في تلك المؤسسة.
2. استقصاء الحاجات والأفكار والتصورات التي يفصح عنها اعضاء الهيئات التدريسية، وذلك من خلال المقابلات المباشرة والمفتوحة بين الباحث وعضو هيئة التدريس، التي كان يدور الحوار فيها عن عناصر المناخ التنظيمي الملائم للأجواء الجامعية وادراكاتهم للبنى التنظيمية التي يجب ان تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي. وغالباً ما كان الباحث يدون الطروحات الجديدة والمناسبة للاستفادة منها في اعداد فقرات اداة المناخ التنظيمي.
3. الاستبانة المفتوحة الاستطلاعية التي وزعت على (30) عضو هيئة تدريسية، ومن مختلف الكليات ، وقد كان الهدف منها ان يسهم عضو هيئة التدريس في ذكر ابرز مقومات المناخ التنظيمي السليم في القسم التي يعمل فيها، بعد تعريفه بالهدف من الدراسة وتوضيح معنى المناخ التنظيمي.

هذه المصادر افضت اولاً إلى تبويب محاور الاستبانة بصورة اولية إلى تسع مجالات هي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العلاقات الانسانية.
- الاستقلالية وحرية العمل الاكاديمي.
- تقويم الاداء.
- صنع القرار.
- اساليب الاتصال.
- القيادة الإدارية
- اعباء العمل
- تكنولوجيا العمل

ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص لبيان مدى ملائمة المجالات للدراسة الحالية ( ملحق 1) ونتيجة لأراء الخبراء فقد رشح الخبراء اربع مجالات (اساليب الاتصال، صنع القرار، تقويم الأداء والعلاقات الانسانية)

### 3-4 الاسس العلمية

#### 3-4-1 صدق الاداة:

يشير مفهوم الصدق الى ارتباط خصائص اداة القياس وأغراضها، كالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله فالاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع اصلاً لقياسه، او الذي يقيس ما اريد له ان يقيسه، وليس شيئاً اخر بدلاً عنه او بالإضافة إليه والاختبار الصادق يعطي درجة تعد انعكاساً لقدرة الفرد المستجيب (محمد رضوان، 2003 : 58). واستخدم الباحث الصدق الظاهري لقياس مدى ملائمة الفقرات للمجالات

#### 3-4-1-1 الصدق الظاهري:

ويراد به ان مظهره يدل على انه يقيس صفة ما، او صورته الخارجية من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها لقياس تلك الصفة، وبذا فان الاختبار مناسب للغرض الذي وضع من أجله، او ان عنوان الاختبار ومطابقة فقراته لهذا العنوان يقيس تلك الصفة ( محمد نصر الدين رضوان ، 2003 : 88 ).

ويتم التوصل اليه من خلال حكم المختصين على درجة قياس الاختبار للسمة المقاسة، وبما ان الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك يعطى الاختبار لأكثر من محكم، ويمكن تقويم درجة الصدق الظاهري للاختبار من خلال التوافق بين تقديرات المحكمين وهذا الصدق لا يمكن ان يحكم عليه الا الخبراء المتخصصون في الموضوع الذي تدور حوله الفقرات ( المصدر السابق : 90 ) واستناداً و تم عرض الاداة على ( 7 ) خبيراً ممن لهم صلة وثقى بمجريات العمل الحالي ( ملحق 2)، وذلك من اجل بيان الرأي في صلاحية الفقرات وملاءمتها للمجال الذي نسبت اليه، مع اجراء التعديل المناسب ان دعت الحاجة الى ذلك.

وبعد تسلم الاجابات لم يبد أي خبير اعتراضه او عدم موافقته على ما جاء بها، اذ حظيت جميع الفقرات بموافقة فاقت 90% من رأي الخبراء وهي نسبة تفوق النسبة المعتمدة في مثل هذه البحوث والبالغة 80%، كما اجرى البعض من الخبراء تعديلات طفيفة على الفقرات وتم الاخذ بما هو مناسب منها بحيث لا يغير من المعنى الاساس للفقرة.

### 2-1-4-3 الثبات:

وهو الخاصية الثانية التي ينبغي ان تتحلى بها اداة البحث. ويعد ثبات الاداة احد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها فيما يجب قياسه، كما ويشير إلى استقرار الاداة والتناسق بين اجزائها ويشير ايضاً إلى الموضوعية (مصطفى الامام ، 1990 : 86) كما يجب ان تكون الاداة على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق بما تمدنا به من معلومات عن اداء وسلوك المفحوص وبدرجة عالية من الثبات.

وللثبات طرق متعددة لقياسه وكل طريقة لها متطلباتها ومزاياها وجوانب الضعف فيها. وفي

البحث الحالي. فقد استخدم الباحث طريقة اعادة الاختبار التطبيق:

### 1-2-1-4-3 طريقة اعادة التطبيق (أو اعادة الاختبار)

وهذه الطريقة تقوم على فكرة اعادة التطبيق (أو الاختبار) على مجموعة كافية عبر مدة زمنية لا هي بالقصيرة بحيث تتأثر اجابات الافراد نتيجة الالفة أو التمرين، ولا هي طويلة بحيث يباعد بين المستجيبين ووقت التطبيق، وبذلك يحصل كل فرد على درجة في التطبيق الأول ودرجة في التطبيق الثاني، وعندها يمكن ايجاد معامل الارتباط بين الدرجتين فان كان عالياً دل على ان الاجابات في المرة الثانية لم تكن مختلفة عن الاجابات في المرة الاولى عدا اخطاء المصادفة، وان كان صغيراً دل ذلك على ان الاداة غير ثابتة ولا يمكن الاعتماد عليها. (عايد الكنانى، 2009 : 86).

ويستخدم في العادة معامل ارتباط بيرسون فيكون معامل الارتباط الناتج هو معامل الثبات ويفترض ان تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وعادة تكون قيمته موجبة، وكلما ارتفعت قيمة المعامل كان الاختبار اكثر ثباتاً، وتطبيقاً لهذه الطريقة فقد امكن اعادة التطبيق على عينة مؤلفة من عشرين عضو هيئة تدريس موزعين على مختلف الكليات، وكانت المدة الفاصلة بين التطبيقين (7) ايام، وبعد تفريغ الاجابات وإخضاعها إلى معامل ارتباط بيرسون ظهر ان معامل

الثبات بلغ 0.936، ويعد هذا المعامل عالياً جداً، مما يشير إلى ثبات الاجابات واستقرارها عند مستوى عال.

### 3-5 الاداة بصيغتها النهائية:

بعد الانتهاء من انجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من ان اداة البحث تتصف بهاتين الخاصيتين اخذت الاداة صيغتها النهائية وغدت جاهزة للتوزيع، وأصبحت تتألف من فقرة موزعة على مجالات، هي:

**المجال الأول:** العلاقات الانسانية. ويضم هذا المجال (11) فقرة.

**المجال الثاني:** تقويم الاداء ويضم هذا المجال (12) فقرات.

**المجال الثالث:** اساليب الاتصال ويضم هذا المجال (8) فقرات.

**المجال الرابع:** صنع القرار ويضم (8) فقرات.

ووضع امام كل فقرة مقياس ثلاثي متدرج (عالية - متوسطة - ضعيفة) وبأوزان هي

(3 - 2 - 1) على التوالي، وبذا يكون الوسط المرجح أو عتبة القطع هي الدرجة (2).

### 3-6 اسلوب تحليل النتائج:

عند تحويل عتبة القطع (درجة الحدة) إلى الوزن المنوي فانها تكون بحدود الدرجة 66.7%، وهي الدرجة التي تفصل بين ما هو مقبول وغير مقبول وان المدى المقبول هو الذي يبدأ من 66.7 لغاية الدرجة (100) ويكون مداه مؤلف من (33.3) درجة، وقد ارتأى الباحث ان يقسم هذا المدى إلى ثلاثة مديات للتفريق بين مستويات القبول، وعلى النحو الاتي:

- من 66.7 لغاية 77.7 مقبول بدرجة متوسطة

- من 77.8 لغاية 88.8 مقبول بدرجة عالية

- من 88.9 لغاية 100.00 مقبول بدرجة عالية جداً

اما بالنسبة للمدى غير المقبول فانه يبدأ من 66.6 لغاية الدرجة صفر وقد قسم بدوره إلى

ثلاثة مستويات، للتفريق بين مستويات الرفض أو عدم القبول، وهي من:

66.6 لغاية 45.6 يرفض بدرجة متوسطة

45.5 لغاية 23.3 يرفض بدرجة عالية

## 23.2 لغاية صفر يرفض بدرجة عالية جداً (شديدة)

وهكذا سوف تنتزع مواقف افراد العينة وتصوراتهم وادراكاتهم للمناخ التنظيمي السائد في اجزاء العمل ودرجة شيوع كل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي. ان هذا التقسيم الثلاثي ضروري لوضع حدود أو نقاط تفرق بين مستويات القبول أو مستويات الرفض. اذ ليس من الحكمة ان يدرج اصحاب الدرجات العليا في القبول مع نظرائهم اصحاب الدرجات المتوسطة، أو ادراج

$$\text{المؤني} = \frac{\text{الوزن} \times \text{مجد (التكرار الاول} \times \text{وزنه} + \text{التكرار الثاني} \times \text{وزنه} + \text{التكرار الثالث} \times \text{وزنه)}}{\text{مجد التكرار} \times \text{الوزن الاعلى}} \times 100$$

الرافض بدرجة قليلة مع الراضين بدرجة عالية.

اما عن سبب تقسيم المدى إلى ثلاثة مستويات فلان الاداة صممت على وفق هذه المستويات اولاً، ولان المدى لا يتحمل تقسيمات وتسميات اكثر من هذا التقسيم.

## 7-3 الوسائل الاحصائية المستخدمة:

اتبع من اجل الاجابة عن اهداف البحث.

1. الاسلوب الاول: استخدام الحقيبة الاحصائية: (SPSS) وهي اختصار للعبارة

Statistical Package for Social Science وتعني خدمة البرامج الاحصائية للعلوم

الاجتماعية وذلك من اجل:

أ- استخراج معاملات الثبات على وفق طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وتصحيحه بوساطة معادلة جتمان.

ب- استخراج دلالات الفروق تبعاً لفرضيات البحث باستخدام الاختبار التائي (T- test).

2. الاسلوب الثاني: استخدام الاحصاء "اليدوي": بدون الاستعانة بالحاسب الالي. أو الحقيقة الاحصائية في:

أ- استخراج درجات الحدة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك المستوى الذي يحزره كل فرد من افراد العينة.

ب- استخراج الوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وأفرادها. باستخدام المعادلة الآتية:  
(عايد الكناني، 1999: 69-74 )

## الفصل الرابع

### 4- عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها تبعاً لهد البحث، وعلى النحو الآتي:

☒ **المجال الأول الخاص بالعلاقات الإنسانية** الذي يتضمن (11) عبارة، كان المعدل العام لدرجات الحدة لها بحدود (1.9) درجة وبوزن مئوي بلغ ( ) وهذا يعني ان المناخ التنظيمي لهذا المجال يقع عند مستوى المتوسط المقبول.

جدول (2)

درجة الحدة والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي لمجموع افراد العينة

## في المجال الأول العلاقات الانسانية

| الوزن<br>المئوي % | درجة<br>الحدة | المجال الأول العلاقات الانسانية  | الفقرات |
|-------------------|---------------|--|---------|
| 79                | 2.3           | توافر جو من التفاعل الايجابي بين التدريسيين ورئيس القسم.                       | 1       |
| 77                | 2.2           | يعمل القسم إلى ايجاد جو مليء بالمودة وتناسي الحساسيات بين العاملين في القسم.   | 2       |
| 66.7              | 2.3           | يحتفي بالتدريسيين في المناسبات الخاصة بهم                                      | 3       |
| 66.7              | 1.9           | انحسار الخلافات والأثانية والتدخل في مصالح وأعمال التدريسيين في القسم.         | 4       |
| 73                | 2.0           | توافر الاحترام التام للتدريسيين من قبل الاقسام الادارية والمالية في الكلية.    | 5       |
| 47                | 1.2           | ينظم القسم لقاءات وسفرات عائلية ترويجية للتدريسيين.                            | 6       |
| 63.3              | 1.7           | يعمل القسم على محاصرة حالات التوتر الطارئة في جو العمل ويضع الحلول السريعة لها | 7       |
| 73                | 2             | العلاقة بين التدريسيين ورئيس القسم مبنية على الثقة والصراحة.                   | 8       |
| 53.3              | 1.5           | تساعد ظروف القسم السائدة التدريسيين على العمل والانتاج والنمو المهني.          | 9       |
| 70                | 2.1           | تسود بين تدريسي القسم روح التعاون المشترك.                                     | 10      |
| 66.7              | 1.7           | ابتعاد سياسة القسم عن اتباع اسلوب التحيز والمحاباة.                            | 11      |
| 66.8              | 1.9           | المعدل العام   |         |

◀ ان الفقرات التي نالت درجات اعلى من المتوسط لم ترفع هذا المجال عن المستوى المشار إليه  
اذ ان اعلى درجة كانت بحدود ( 2.3 ) وبوزن مئوي 79 %.

◀ هناك فقرتين قد نالت درجات واطئة دون المستوى المتوسط، ومع ان لهذه العبارات الاثر  
الحميد في نفوس التدريسيين، اذ انها تشد من اواصر الزمالة بينهم، وتدفع إلى مزيد من  
العطاء، بيد انها لم تكن اكثر اهمية من العبارات السابقة التي يؤدي توافرها إلى تكوين اساس  
متين لمسيرة القسم ينعكس على شعور التدريسيين بالارتياح والولاء للقسم والعمل على احلال  
روح التعاون المشترك فيما بينهم، وهذه العبارات ذات المستوى الواطئ هي:

◀ تنظيم سفرات ولقاءات عائلية وترويجية للتدريسيين.

◀ تساعد ظروف القسم السائدة التدريسيين على العمل والإنتاج والنمو.

ان بناء علاقات انسانية صحيحة يوفر للمؤسسة الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين فيها، ولكن هذا الجانب لا يأتي من فراغ بل تدخل في بنائه وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها، الشعور بالامن الوظيفي وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة المسؤولية، اضافة إلى ثقافة المنظمة، وعمر الفرد، والخبرة والشعور بالانجاز وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتة ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها وبذل الجهود اللازمة لتحقيق اهدافها، وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها.

وتقتضي المهارة الانسانية المام الاداريين بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتقديم الحلول المرضية له، وفهم العلاقة بين اشباع الحاجات وتعديل انماط السلوك، وضرورة العمل على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم حيث ووجد ان المشاعر التي يخلقها جو العمل تؤثر في بلورة اتجاه الافراد بعضهم نحو البعض، في الوقت الذي تشكل ضغطا مباشرا على سلوكهم وتصرفاتهم ومن الخطأ ان نعد المنظمة انها مكان للعمل وليس مكاناً للحياة، ونستبعد تأثيرها على الافراد (محمد الخشيني، 2002: 111)

## ✉ المجال الثاني مجال تقييم الاداء

### جدول ( 3 )

درجة الحدة والوزن المنوي لكل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي لمجموع افراد العينة في المجال الثاني تقييم الاداء

| الفرقات | المجال الثاني: تقييم الاداء  | درجة الحدة | الوزن المنوي % |
|---------|--|------------|----------------|
| 1       | يتم تقييم اداء التدريسيين بأسلوب عادل بعيد عن الاعتبارات غير الاكاديمية. | 2.0        | 66.7           |
| 2       | وجود معايير وضوابط لعملية التقييم معلنة ومعروفة لدى التدريسيين.          | 2.0        | 66.7           |
| 3       | معايير التقييم عملية وواقعية وغير مبالغ فيها.                            | 2.0        | 66.7           |
| 4       | يتبع في تقييم اداء التدريسيين اساليب تقييمية متنوعة.                     | 1.8        | 63             |

|              |   |     |      |
|--------------|---|-----|------|
| 5            | هناك وقفة تقويمية لمناقشة ومراجعة اساليب تقويم التدريسيين بين مدة واخرى.  | 1.6 | 60   |
| 6            | يتم تقويم التدريسيين بالاعتماد على مسيرتهم العلمية والتربوية بشكل متكامل. | 2.0 | 66.7 |
| 7            | يتبع القسم اسلوب المكاشفة المباشرة مع التدريسي الذي يعوق مسيرة عمل القسم. | 1.8 | 63   |
| 8            | يتم تقويم التدريسيين من مجلس القسم.                                       | 1.6 | 60   |
| 9            | تتم الترقيات العلمية على وفق ضوابط دقيقة وعادلة.                          | 2.1 | 70   |
| 10           | يعلم التدريسيون بنتائج تقويم ادائهم في نهاية كل عام.                      | 1.5 | 53   |
| 11           | يثاب التدريسي الذي استكمل انجاز المهمات التي بعهدته.                      | 1.5 | 53   |
| 12           | يتعرض التدريسي المتأخر في انجاز ما بعهدته من اعمال إلى المساءلة.          | 1.5 | 53   |
| المعدل العام |   | 1.7 | 61.8 |

يتبين من الجدول ( 3 ) جملة من المؤشرات، وهي:

◀ ان هذا المجال مؤلف من ( 12 ) فقرة، كان المعدل العام لدرجات الحدة الخاصة بها ( 1.7 ) درجة وبوزن مئوي بلغ ( 61.8% ). وهذه الدرجات تجعل من هذا المجال واقعاً في المستوى غير المقبول.

◀ ان هناك سبع فقرات انخفضت درجات حدتها عن الوسط المرجح البالغ درجتين، ومع ان الفقرات الخمس الاخرى قد انتقلت إلى المستوى المقبول بيد انه انتقال طفيف.

◀ ومن ابرز الفقرات ذات المستوى المنخفض، والتي هي من اساسيات التقويم السليم والمجدي، هي:

◀ ينبغي اشعار التدريسي بنتائج تقويمه، فان مثل هذا الاشعار الذي هو بمثابة تغذية راجعة تجعل الفرد على معرفة تامة برأي المسؤولين عنه وموقفهم منه، وكذلك المستوى الذي هو عليه، ومن ثم يمكن ان يراجع مسيرته بتحسين مستواه والارتقاء به ان كان متدنياً.

◀ ينبغي ان يثاب التدريسي الذي استكمل انجاز المهمات التي بعهدته، وهذا العامل من ابرز العوامل التي تدفع الشخص إلى بذل المزيد من الانتاج في مجال عمله، ويشعر ان هناك من يفرق بين المجد والكسول وبين الملتزم واللامبالي، ان اهمال هذا الجانب يضعف بمرور الوقت من عزيمة الشخص لتتحد إلى ادنى مستوى لها، وهو من الاسباب التي تؤدي إلى انخفاض الانتاجية العلمية في الاقسام العلمية بثتى اصنافها.

◀ يجب ان يتعرض التدريسي إلى المساءلة عندما يتأخر في انجاز الاعمال الموكلة له.  
 ◀ هذه المساءلة هي الاخرى مهمة جداً، وذلك لان انعدامها يؤدي بالبعض الى ان يسقط من واجباته انجاز الاعمال الموكلة له، أو يسوف في انجازها ما دام الامر لا يشكل عليه ماخذاً يعاب عليه أو يؤثر على مكانته الوظيفية.

ويحظى موضوع تقويم اداء العاملين في مختلف المؤسسات باهتمام العاملين بشتى اصنافهم، لما لهذا العامل من اثر في تقوية أو اضعاف إنتاجيتهم وقد بحث هذا الموضوع من وجوه متعددة وتوصل الباحثون إلى نتائج اكيده غدت بمرور الوقت مبادئ اساسية للمؤسسات التي تبتغي النمو والتقدم. وبهذا الصدد يذكر بروس Bruce في كتابه (الحكمة الادارية)، ان الموظفين يحتاجون ان يعرفوا ماذا تتوقع الادارة منهم ان يفعلوا، وكيف سيتم تقويمهم؟ والمسألة ليست فقط ان الناس يحتاجون لان يعرفوا بل انهم يريدون ان يعرفوا ماذا عليهم ان يفعلوا ومدى جودة عملهم لان التغذية المرتدة الايجابية المباشرة والمنظمة والأمانة تدفع الموظفين لان يكرروا السلوك، في حين تدفع التغذية الاسترجاعية السلبية إلى تجنب هذا السلوك، ان هذه المسألة مهمة وليست حيلة لاستدراج انتاجية اعلى (طارق شريف، 2002: 64).

اضافة لما تقدم فان كل فرد عامل بحاجة إلى ان يعرف هل ان لعمله فائدة تعود بالنفع للمؤسسة والمجتمع الذي ينتمي اليه، والتقويم لأداء التدريسيين عنصر مهم في العملية الادارية لأنه يزود الادارة ببيانات تستخدم في عملية الاختيار والتوجيه والتدريب وزيادة الرواتب والترقية والنقل واتخاذ الاجراءات التأديبية وغيرها من شؤون الموظفين لذلك فهي عملية دورية ومنظمة تتضمن جمع المعلومات عن انجازات الفرد الفعلية خلال مدة محددة بما يؤدي إلى تحقيق مستويات اعلى في الاداء وكفاءة اكبر في ألانجاز ولا شك ان المؤسسات الجامعية تحتاج إلى مثل هذه المبادئ التقويمية شأنها في ذلك شأن المؤسسات الاخرى.

#### ☒ المجال الثالث أساليب الاتصال.

#### جدول (4)

درجات الحدة لكل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي والوزن المئوي لمجموع

افراد العينة في المجال الثالث: الخاص بأساليب الاتصال

| الوزن<br>المئوي % | درجة الحدة | المجال الثالث: الخاص بأساليب الاتصال                                    | الفقرات |
|-------------------|------------|---|---------|
| 80                | 2.3        | يتم التخاطب بين التدريسيين ورئيس القسم عن طريق المواجهة المباشرة.       | 1       |
| 76                | 2.1        | قلة استخدام المراسلات الورقية بين رئيس القسم والتدريسيين.               | 2       |
| 72                | 2.1        | تعقد اجتماعات دورية بين رئيس القسم والتدريسيين لتدارس مختلف شؤون القسم. | 3       |
| 72                | 2.1        | يتولى رئيس القسم تنظيم العمل وتنسيقه ومتابعة تنفيذه.                    | 4       |
| 71                | 2.0        | يبلغ التدريسيون بكل ما يستجد من تعليمات وقرارات تتصل بعملهم.            | 5       |
| 72                | 2.0        | يرفع رئيس القسم الامور التي تخص التدريسيين إلى الجهات العليا بكل امانة. | 6       |
| 77                | 2.2        | يختار رئيس القسم عبارات مقبولة وواضحة عند الاتصال بالتدريسيين.          | 7       |
| 60                | 1.6        | تعقد ندوات مفتوحة بين التدريسيين والطلبة لمناقشة الامور التي تخصهم.     | 8       |
| 72%               | 2.0        | المعدل العام  |         |

تتضح من الجدول ( 4 ) المؤشرات الاتية:

يتألف هذا المجال من ثماني فقرات، كان المعدل العام لدرجات الحدة لها (2) درجة ويساوي هذا وزناً مئوياً يبلغ 72 % وبذلك فان مستوى هذا المجال يقع ضمن المستوى المتوسط المقبول د.

ان جميع العبارات في هذا المجال مرتفعة عن الوسط المرجح والبالغ درجتين ولكن بدرجات قليلة لا تصل بإحداها إلى اعلى من هذا المستوى، عدا فقرة واحدة قد نالت درجة حدة اقل من المتوسط وهي: (تعقد ندوات مفتوحة بين التدريسيين والطلبة لمناقشة الامور التي تخصهم). ويظهر ان هذه الممارسة قليلة الحدوث. وان اعلى الدرجات كانت من نصيب الفقرة التي تشير إلى ان التخاطب بين رئيس القسم والتدريسيين يتم عن طريق المواجهة المباشرة، أي انها بعيدة عن اسلوب الرسميات، وتأتي معها عبارة يختار رئيس القسم عبارات مقبولة وواضحة عند الاتصال بالتدريسيين. ولا ريب ان هذه الاساليب هي المفضلة في جو العمل ويستحسن شيوعها بدرجة اعلى. وقد بينت بعض الدراسات ان لأساليب الاتصال الاثر المحمود في نفوس التدريسيين اذا كانت تمارس على وفق اصولها المرعية، وبينت ان مما يحز في نفس التدريسي هو تعامل المسؤول المباشر معه بطريقة رسمية بحته وبصورة فوقية.

◀ ان الاتصالات هي فن ومهارة تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر بشكل يساعد كل منهما الآخر في فهم وجهة نظره من أجل أحداث تغيير معين، أو تحقيق هدف ما، وللاتصال ابعاد ملموسة كاستعمال تقنية معينة، وغير ملموسة مثل التأثيرات الاجتماعية والنفسية، وفاعلية الاتصالات تكمن في كيفية اختيار قناة الاتصالات وأسلوبها ونوع الاتصالات وكميتها وتوقيتها

◀ وعليه فان حدوث التغيير المطلوب في النمط السلوكي للمرسل اليه يعتبر دالة على فاعلية عمل الأتصال في حين ان حدوث التغيير غير المرغوب فيه في النمط السلوكي يعتبر دليلاً على فشل عملية الأتصالات اما عدم حدوث أي تغيير فهو دالة على عدم وجود أية اتصالات.

### ✘ المجال الرابع مجال صنع القرار

جدول ( 5 )

يبين درجات الحدة لكل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي والوزن المئوي لمجموع افراد العينة في المجال الرابع: صنع القرارات

| الفقرات | المجال الرابع: صنع القرارات  | درجة الحدة | الوزن المئوي % |
|---------|--|------------|----------------|
| 1       | يتاح للتدريسيين المساهمة في صنع القرارات الخاصة بعملهم في القسم الدراسي.                     | 1.7        | 63             |
| 2       | تتاح للتدريسيين المشاركة الايجابية في تغيير المسار التربوي والعلمي للقسم نحو الاتجاه الافضل. | 1.6        | 63             |
| 3       | يتبنى القسم القرارات الجماعية التي تم التصويت عليها.   | 2.1        | 70             |
| 4       | شروع السلوك الديمقراطي في جو الاجتماعات الخاصة بالقسم.                                       | 2.2        | 73             |
| 5       | احترام اراء التدريسيين وعدم التدخل للتأثير عليها أو اهمالها.                                 | 2.2        | 73             |
| 6       | اخبار اعضاء مجلس القسم بموعد الاجتماع قبل مدة مناسبة.  | 2.2        | 73             |
| 7       | يتقبل رئيس القسم سماع وجهات النظر المغايرة لوجهات نظره بحرص وإمعان.                          | 2.2        | 73             |
| 8       | تدون قرارات مجلس القسم في سجل خاص حتى يسهل الرجوع اليها.                                     | 2.1        | 70             |

|              |     |     |
|--------------|-----|-----|
| المعدل العام | 2.0 | 69% |
|--------------|-----|-----|

تتضح من الجدول ( 5 ) المؤشرات الآتية:

تفيد البيانات الخاصة بهذا المجال والواردة بان هذا المجال مؤلف من ثماني فقرات بلغ المعدل العام للمناخ بحدود (2.0) درجة، وبوزن مئوي بلغ (69 %)، وهذا يعني ان مستوى المناخ يقع ضمن المستوى المتوسط المقبول.

تكاد تتقارب درجات الحدة لكل الفقرات من المعدل العام ولا تبتعد عنه الا قليلاً، ولعل اوطأ الدرجات كانت من حصة الفقرتين.

**الفقرة الاولى:** يتاح للتدريسيين المساهمة في صنع القرارات الخاصة بعملهم.

**الفقرة الثانية:** تتاح للتدريسيين المشاركة الايجابية في تغيير المسار التربوي والعلمي للقسم نحو الاتجاه الافضل.

ومع ان هاتين العبارتين هما من صلب عملية صنع أقرار لان فيهما افساح المجال للتدريسي لتطوير قسمه بيد ان العمل بهما في الاقسام العلمية لم يكن بدرجة مرضية. ان عدم اشراك التدريسي في هذه العملية المهمة تشعره بانه شخص غريب عن القسم ولا وزن لأرائه أو مكانته، ولا بد ان يؤدي مثل هذا السلوك إلى انخفاض انتاجيته وتدني الروح المعنوية لديه وضعف الولاء للقسم الذي يعمل فيه، ان اعطاء التدريسيين فرص المشاركة في صنع القرارات يزيد من حالة التفاعل في ميدان العمل وتعزز روح التعاون وهذه بدورها تؤدي إلى تنمية مشاعر الانتماء والولاء والثقة بالمؤسسة.

ان السلوك القيادي لرئيس القسم الذي يسمح للتدريسيين في المشاركة في اتخاذ القرارات قد أسهم في رفع الروح المعنوية للتدريسيين، وادى إلى ان يسود الاحترام والثقة بين المدرسين والادارة. ويمكن ان يكون القرار فعالاً ومثمراً باستخدام اسلوب المشاركة والدراسة والتمثيل وكذلك يعتمد على نوعية الموقف ونوعية المسألة موضوع البحث ويعتمد كذلك على موقع المسألة في سلم الاولويات. ولكن الموافقة على القرار من لدن اعضاء اللجنة يعطيه قوة تنفيذية ورضى.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 الاستنتاجات

✚ ان المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الرياضية تسوده علاقات ايجابية ويعكس ادراكاً وتصوراً مرضياً لدى عينة اعضاء الهيئة التدريسية في اقسامهم بصورة متوسطة وبشكل واضح ودقيق والذي عبروا عنه من خلال اجاباتهم على هذه الاداة.

✚ ان وضع المناخ التنظيمي في مجالي ( صنع القرار ) جاء منسجماً من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في حين جاءت وجهات نظر اعضاء الهيئة التدريسية مختلفة بشأن واقع المناخ التنظيمي في الكلية بالنسبة للمجالات (العلاقات الانسانية والاتصالات وتقويم الاداء).  
التوصيات

1- قيام ادارة القسم بخلق جو ديمقراطي يساعد اعضاء الهيئة التدريسية على ابداء وجهات نظرهم وآرائهم ومقترحاتهم بحرية اكثر لتطوير عمل الكلية.

2- ان تقوم ادارة القسم بتقويم اداء المتميزين من اعضاء الهيئة التدريسية ومن خلال عقد ندوات واجتماعات مفتوحة لهم وتحفيزهم على اداء مهامهم وتطويرها نحو الافضل.

3- ان يعمل رؤساء الاقسام على تحقيق الاتصال الفعال بين اعضاء الهيئة التدريسية باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

## المصادر

- احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
- أيمن، السويرح: "أثر المناخ التنظيمي على العاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- خضير كاظم، حمودة: "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002
- طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002
- عايد كريم الكناني: مقدمة في الاحصاء وتطبيقات spss، دار الضياء للطباعة والتصميم، النجف الاشرف، العراق، 2009
- فاروق عبده فليح: السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2005
- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2008
- محمد شحادة احمد الخشيني: الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية، كلية التربية/أبن رشد، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2002
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط3، دار الشروق، عمان، 2000
- محمد نصر الدين رضوان. الاحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003
- محمود سلمان، العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005
- مصطفى محمد الامام: التقويم والقياس، دار الحكمة، بغداد، 1990
- يوسف عبد، بحر مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
- - Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2001, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

## ملحق ( 1 )

يبين السادة الخبراء الذين تم عرض الاستبيان عليهم لتحديد صلاحية المجالات

| ت | الاسم                    | اللقب العلمي | التخصص           | مكان العمل                   |
|---|--------------------------|--------------|------------------|------------------------------|
| 1 | د. عبد الكريم جاسم مكطاف | استاذ        | الاختبار والقياس | جامعة القادسية- كلية التربية |

|   |                    |             |                  |  |
|---|--------------------|-------------|------------------|--|
| 2 | د. وداد مهدي هادي  | استاذ مساعد | الادارة التربوية | جامعة القادسية - كلية التربية          |
| 3 | د. عقيل محسن سلمان | استاذ مساعد | تخطيط استراتيجي  | وزارة التربية - مديرية تربية الديوانية |
| 4 | د. صدام محمد فريد  | استاذ مساعد | طرائق تدريس      | جامعة بابل - كلية التربية الرياضية     |
| 5 | د. مازن فرحان      | مدرس        | الادارة والتنظيم | جامعة القادسية - قسم الرياضة الجامعية  |

## ملحق (2)

يبين السادة الخبراء الذين تم عرض الاستبيان عليهم لتحديد صلاحية الفقرات

| ت | الاسم                    | اللقب العلمي | التخصص           | مكان العمل                             |
|---|--------------------------|--------------|------------------|--|
| 1 | د.حسن ناجي محمود         | استاذ        | الادارة والتنظيم | كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد    |
| 2 | د.محمود داود سلمان       | استاذ        | مناهج وطرق تدريس | كلية التربية الرياضية - جامعة بابل     |
| 3 | د. عبد الكريم جاسم مكطاف | استاذ        | الاختبار والقياس | كلية التربية - جامعة القادسية          |
| 4 | د.مازن فرحان             | مدرس         | الادارة والتنظيم | كلية التربية الرياضية - جامعة القادسية |
| 5 | د. وداد مهدي هادي        | استاذ مساعد  | الادارة التربوية | كلية التربية - جامعة القادسية          |
| 6 | د. فاضل عبد فيضي         | استاذ مساعد  | طرائق التدريس    | كلية التربية الرياضية - جامعة المثنى   |
| 7 | د. سعد عزيز جواد         | مدرس         | ادارة تربوية     | كلية التربية الاساسية-المثنى           |