

"المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين  
دراسة حالة الكلية التطبيقية بحريملاء"

إعداد الباحث:

د. عبد الناصر طلب حسن

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تقويم واقعي للمناخ التنظيمي بالكلية التطبيقية بحريملاء وعلاقته بفعالية الأداء للعاملين فيها، حيث أن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يساعد ويساهم في توفير البيئة المناسبة للعمل، حيث تطرقت إلى مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته ومكوناته والعوامل المؤثرة عليه، والعناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تحقق من خلال تفاعلها مناخاً تنظيمياً إيجابياً.

وقد خلصت الدراسة إلا أن المناخ التنظيمي بالكلية قد أثر تأثير إيجابي على أداء موظفيها وعلى جودة الأداء فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها العمل على إيجاد مناخ تنظيمي أفضل لمواجهة أي خلافات قائمة ومعالجتها. والعمل على تشجيع ودعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية للعاملين بالكلية والعمل بصورة أكبر على التعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها والعمل على زيادة وتشجيع الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج أوقات الدوام، والعمل على زيادة سرعة المواكبة لمتطلبات العصر الحالي العالمية والمحلية، ومواجهة تحدياته التي فرضتها الثورة التقنية والمعلوماتية. والعمل على زيادة انتماء العاملين لإداراتهم.

## المقدمة:

يُعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة نسبياً التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ الستينات، ويعزى الخلاف حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات، مثل بيئة المنظمة أو ثقافتها أو شخصيتها.

وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي، ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعاريف وفقاً لثلاث رؤى أولها: ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية، وثانيها: يرى وصف المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين، وثالثها: يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض، فهو مفهوم غير ملموس، ولكن يتم الإحساس بتأثيره سلبياً كان أم إيجابياً في أداء العاملين وإنتاجيتهم وروحهم المعنوية وعلاقاتهم برؤسائهم وزملائهم.

وهنا سوف نسلط الضوء على المناخ التنظيمي في الكلية التطبيقية بحريملاء ومدى تأثيره على أداء العاملين بها.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1/ تعد هذه الدراسة هي الأولى في الكلية التطبيقية بحريملاء بحكم حداثة الكلية التطبيقية بحريملاء.
- 2/ تقدم الدراسة تقويم واقعي للمناخ التنظيمي بالكلية التطبيقية بحريملاء وعلاقته بفعالية الأداء.
- 3/ أهمية الدراسات في هذا المجال والتي تسهم في تقديم اقتراحات ومعلومات مفيدة لمتخذي القرارات مما يسهم في جودة وفعالية الاداء.

#### مشكلة الدراسة:

نجد إن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يساعد ويساهم في توفير البيئة المناسبة للعمل فيها وقد اوصت العديد من الدراسات في هذا المجال بأهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على الآتي:

1/ العلاقة بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي.

2/مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1/ التعرف المناخ التنظيمي وممارسته بأبعاده المختلفة بالكلية التطبيقية بحريملاء.

2/ بيان مدى تأثيره على العاملين وعلى درجة فعالية الأداء الوظيفي.

#### فروض الدراسة:

1/ يوجد تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالكلية التطبيقية بحريملاء.

2/ توجد علاقة بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بالكلية التطبيقية بحريملاء وجودة أداء موظفيها.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الكلية التطبيقية بحريملاء والعاملين بها ومدى تأثير المناخ التنظيمي على أدائهم.

### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وسيتم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية من خلال المصادر المتمثلة الاستبيان الذي تم تعميمه على مجموعه من المصارف السودانية ومن المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث. كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الثانوية من المصادر المتمثلة في الكتب والمقالات والبحوث المنشورة والمقالات.

### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع المناخ التنظيمي مثل دراسة سبرول (2008) والتي سعت لتحديد مدى ارتباط المناخ التنظيمي بأداء الموظفين والكشف عن عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء الموظفين وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين.

كما حاولت دراسة بحر وأبو سريح (2010) التعرف على اهم ابعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الإسلامية بغزة واهم العوامل المؤثرة فب أداء الموظفين وتوصلت الى أهمية توافر مناخ تنظيمي جيد ووجود علاقة إيجابية بين ابعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وهدف دراسة قرواني (2012) الي الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية علي مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها وتوصلت الي وجود تأثير بدرجة متوسطة لمجالات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

ومن خلال الدراسات السابقة نستخلص ان معظمها تتفق بدرجة كبيرة على أهمية المناخ التنظيمي ودرجة تأثيره العالية على أداء الموظفين.

### مفهوم المناخ التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين موضوع المناخ التنظيمي بالدراسات النظرية والميدانية سواء في القطاع العام أو قطاع الأعمال، وقد عرضت هذه الدراسات عدداً من المفاهيم للمناخ التنظيمي في ضوء رؤية الباحثين ومجال تخصصاتهم.

فمنهم من يرى أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه يمثل المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل التي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. (الغمري، 1985م، ص26)

ويعرفه آخر بأنه "نوعية البيئة الداخلية التي يتوصل العاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية.

ويرى سوندلك (Swindlek, 1995, p51) إن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الافتراضات التي يكونها الفرد عن النظام والتي توصف بأنها الممارسات والأساليب وطرق التفاعل مع الأعضاء والبيئة والتي تصبح واقعاً ملموساً وواضحاً عند مناقشة هذه المفاهيم بواسطة الأعضاء داخل المنظمة.

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه " البيئة الإنسانية التي من خلالها يعمل الأفراد، وقد يكون هذا المناخ على المستوى الجزئي كأن يكون لكل قسم أو إدارة مناخ مميز أو قد يعبر عن المنظمة كوحدة متكاملة".

في حين يرى الشر بيني (ص20) أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية، ويدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، وأن لهذه الخصائص أثراً على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم، وتتسم بدرجة من الاستقرار النسبي".

وهذا التعريف يوضح مكونات المناخ التنظيمي والآثار المترتبة عليه، حيث يبين أن المناخ التنظيمي ما هو إلا خصائص بيئة العمل الداخلية، وأن هذه الخصائص ليست مجردة وإنما هي مرتبطة بإدراك الأفراد العاملين لما هو محيط بهم في بيئة التنظيم التي يعملون من خلالها، بمعنى أنه يتم التعرف على هذه الخصائص من خلال آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو تلك البيئة، كما يوضح التعريف أهمية المناخ التنظيمي من خلال إبراز دوره التأثيري في دافعية أفراد التنظيم وسلوكياتهم بشكل عام.

ولذا فإن المناخ التنظيمي يُعد الحصيصة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يدركها ويفسرها ويحللها العاملون فيها، التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم ومن ثم على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

### أهمية المناخ التنظيمي:

ظل المناخ التنظيمي بعيداً عن اهتمام المعنيين بقضايا التغيير والإصلاح لعدم وضوح تأثيراته المباشرة في العمل والأداء، فهو من المتغيرات الكامنة وغير المرئية التي يشار إليها عند رواد التطوير التنظيمي بجبل الجليد المراد اكتشافه، من خلال الغوص في أعماق المنظمات وصولاً إلى وعيها ولا وعيها التنظيمي وللعمليات الإدراكية التي توجه فهمها وسلوكها.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته المتعددة على الكثير من الظواهر التنظيمية، فهناك من يؤكد التأثيرات الخاصة للمناخ التنظيمي على الدافعية وتوصل عدد من الباحثين إلى أن الاتجاهات الإيجابية للعمل يحددها المناخ وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات، ويُعد المناخ التنظيمي عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فضلاً على أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة، لذا فدراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره تعتبر أمراً ضرورياً حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية .

ويؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

ويرجع الاهتمام بهذا الاتجاه المعاصر في دراسة المنظمات إلى المعرفة الطبية المتاحة حول أثر مرحلة الحمل على بعض خصائص وصفات الجنين المولود وكيف أن أجواء المنظمة ومناخها ومحيطها يشبه لحد كبير أجواء رحم الأم وما يحيط بالأم أثناء حملها من ظروف أو تتناوله من أغذية أو تتعرض له من أمراض أو تقوم به من أعمال أو تتناوله من أدوية وعقاقير وأثر هذه العوامل على نوع الجنين وصحته وقدراته المتقدمة. فبيئة المنظمة التي تقدم المدخلات وتصدر التشريعات وتختار القيادات مضافاً لها بيئة المنظمة الداخلية وما تضمه من هياكل ومستويات وتقدمه لعامليها من حوافز وخدمات وتوفره من صلاحيات واتصالات تعد المصدر لكل الإشارات والرموز والوسائل التي تلتقطها الأعين وتدلجها بقية الحواس لتذهب إلى العقل فيجري عليها عمليات التحييض والتبويض فتخرج منه الصور المعبرة عن الواقع أو المناخ الذي توفره المنظمة للعاملين فيها.

ويسهم المناخ التنظيمي الجيد في نجاح المنظمة؛ لأنه يؤثر في رضا الأفراد يعزز الفاعلية التنظيمية، كما يؤثر على المخرجات التنظيمية مثل: الغياب، ودوران العمل، والدافعية نحو العمل، فالانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون حول المناخ التنظيمي قد تشكل حافزاً نحو العمل والإنجاز، أو قد تشكل عاملاً هداماً حيث تنخفض الروح المعنوية ويسود عدم الرضا، مما يدفع الفرد لتبني أنماط سلوكية معينة تحقق النجاح للمنظمة، أو قد تدفع بها نحو التراجع والانحدار التنظيمي.

لذا فإنه على المدير الناجح أن يعمل على توفير المناخ التنظيمي المحفز للعاملين لمزيد من الفاعلية والكفاءة والإبداع في مجال عملهم. ولكن كيف يمكن للمدير توفير المناخ التنظيمي المحفز؟! إن ذلك لن يتحقق إلا في الوقت الذي يشعر فيه العاملون بأن أهدافهم واحتياجاتهم تتسجم تماماً مع أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

ويأتي دور المدير مهماً في البحث عن تحقيق هذه الموازنة بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، الأمر الذي يتحقق عنده فاعلية المنظمة، فترتفع درجة الرضا الوظيفي، ويزداد الإبداع ويتعزز الولاء والانتماء للمنظمة.

#### مكونات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

يُعد "ليكرت" من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وقد استنتج من خلال نموذج الفكري أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر المخرجات النهائية للمنظمة، ولقد حدد مكونات المناخ وعناصره لست متغيرات هي:

- 1- الاتصالات.
- 2- القرارات.
- 3- الضغوط.
- 4- الحوافز.
- 5- التكنولوجيا.
- 6- الاهتمام بالعاملين.

وقد تعاقبت خلال الستينيات والسبعينات أدبيات المناخ التنظيمي التي تحدد مكوناته وعناصره غير أنها تباينت في عدد هذه المكونات وتسمياتها؛ فهناك من أضاف إلى عناصر ليكرت أو من عدل فيها ليعطي للهيكل التنظيمي ولنمط القيادة والإشراف الأهمية التي تستحقها في بلورة المناخ. بينما يضيف غيرهم العواطف المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ودرجة الشعور بالإحباط أو الإعاقعة والارتياح والسرور الذي يحسه العاملون في تعاملهم داخل المنظمة.

## وتشير بعض الدراسات والبحوث إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل أهمها: .

- 1- الموارد المالية والاقتصادية المتاحة: فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم.
- 2- النمط القيادي والإشرافي: فالفلسفة الإنسانية للقادة وللمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملاً هاماً في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الاستبدادي الذي يوحى بالتسلط والقسر ويحد من المشاركة ويشيع الخوف.
- 3- السياسات الإدارية: المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً. أما إذا كانت متحيزة وعشوائية فإن ذلك سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبتاً للعزائم ومضعفاً للمعنويات.
- 4- القيم المهنية: للإداريين وللعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنهم، فالمنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح عساً آمناً ودافئاً للبقاء والعطاء.
- 5- الهياكل التنظيمية: فكلما كانت الهياكل مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للمواقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرقمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى جعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً.
- 6- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: فعوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية تلعب دورها في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.
- 7- نمط الاتصال: الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.
- 8- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة أبداء الرأي وترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.
- 9- طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.
- 10- التقنية: تحقق التقنية الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تقضي أحياناً إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بشرية يتعامل مع آلة ميكانيكية.

وتبعاً لمدى تواجد هذه المكونات، ودرجة تأثير هذه العوامل على المناخ التنظيمي في المنظمة، فإن بعض المختصين يميز بين مناخين أساسيين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي. وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعوق أو المعيق. بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي. وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية

التي توصلت إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.

كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها، فالبعض من الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعبء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة. وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم ولا عبء بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي. كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي مناه على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل، ومعدلات الغياب ومعدلات الإصابات والحوادث والنزاعات والشكاوي والتنظيمات. كما تعد اللقاءات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج ورسم السياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.

### خصائص المناخ التنظيمي الجيد:

- اهتمت العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي بتحديد مواصفات المناخ التنظيمي الجيد ووضع معايير يتم من خلالها الحكم على مدى جودة المناخ التنظيمي للمنظمة، ومن أبرز من ناقش هذه المعايير مايلز (Miles) إذ اقترح عشرة معايير هي:
- التركيز على الأهداف: إذ يجب أن تعكس الأهداف – وبوضوح – غايات تأسيس البيئة التنظيمية.
- الكفاءة التواصلية: إذ يجب ألا يكون هناك ما يسبب فشلاً في الاتصال أفقياً أو رأسياً داخل المنظمة، كما يجب أن يكون هناك نظام أمان وحماي لانتقال وتبادل المعلومات داخل المنظمة.
- استغلال موارد المنظمة: ويعني هذا أن تتم الاستفادة القصوى من مدخلات النظام ولاسيما الموارد البشرية على أفضل نحو ممكن وبفعالية كاملة.
- التماسك والترابط: إذ يجب أن يشعر أفراد المنظمة بالانتماء إلى منظماتهم وانتمائهم إلى بعضهم.
- الروح المعنوية الغالبة في المنظمة: يجب أن يشعر الأفراد داخل المنظمة بالرضا الوظيفي والشعور بحالة نفسية عامة جيدة تسود البيئة التنظيمية.
- الإبداع: النظام الصحي والبيئة التنظيمية الصحية يشجعان على استحداث إجراءات عمل جديدة لتحقيق أهداف جديدة وإنتاج أنواع جديدة من السلع والخدمات التي تعمل فيها المنظمة مع تحقيق التنوع والتميز بمرور الوقت.
- الاستقلال: يجب أن تصل المنظمة إلى درجة عالية من الاستقلال عن البيئة الخارجية، بما يكفي لإحداث تفاعل مع هذه البيئة الخارجية دون سيطرة تلك البيئة الخارجية على البيئة التنظيمية للمؤسسة.
- التوافق والتكيف: يجب أن يكون النظام الصحي قادراً على إحداث التغيير التصحيحي بنفسه، وبشكل أسرع عما يحدث في دورة التغيير في البيئة الخارجية.
- الكفاءة في حل المشكلات: يجب أن يتم حل المشكلات التنظيمية بأقل قدر ممكن من الجهد والطاقة، وأن تكون الحلول في محلها، وأن تكون آليات حل المشكلات قوية وباقية، ويمكن إعادة استخدامها دورياً عند الحاجة.



- ولذا فإن على إدارة المنظمة بذل الجهود وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي من شأنها أن تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي محفز للعاملين لمزيد من الفاعلية والإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال التأثير الإيجابي على مكونات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، ويشير أحد الباحثين إلى وجود مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة في تنمية المناخ الإيجابي وهي:
- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات.
- المشاركة في عملية صنع القرار.
- الصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين (الشفافية في التعامل).
- مساندة الإدارة للعاملين والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز.
- الاهتمام بالاتصالات الصاعدة والإصغاء إليها.
- الاهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية.

#### والمناخ التنظيمي الفعال يرتبط بعدد من الأبعاد التي من شأنها أن توثق العلاقة بين الفرد والتنظيم ومن أهمها:

- 1- أبعاد ترتبط بالهوية: وتشير إلى مستوى الاستغراق في العمل، والالتزام، والتوحد مع أهداف التنظيم.
  - 2- أبعاد ترتبط بالسلطة، وتشير إلى السياسات والممارسات والإجراءات التي تحدد أسلوب العمل والسلوك الوظيفي.
  - 3- العضوية وترتبط بالأفراد والمقاييس المستخدمة ومدى تجانس الأفراد / تنافر الأفراد، سلوك الأفراد وحيثيات تفسير ذلك السلوك.
  - 4- أبعاد تتعلق بالتفاعل بين الأفراد وتتمثل في توجهات الإدارة نحو الأفراد، ومدى التماسك بين أعضاء الجماعة، والقيم المشتركة، والإدراك المشترك.
  - 5- عوامل ترتبط بالنظير الاجتماعي، وتشير إلى جوانب التدريب الرسمية، النسق القيمي للتنظيم، ومدى الاتساق بين الأنساق القيمية لكل من الفرد والتنظيم، بجانب المؤثرات اللارسمية التي تتم من خلال العلاقة بين القيم والاتجاهات وتأثيرها على الفرد.
- ويقدم باحث آخر مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تحقق من خلال تفاعلها مناخاً تنظيمياً إيجابياً وهي:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وضرورة تطويره وتعديله عند الحاجة لملائمة المتغيرات والظروف البيئية المستجدة.
  - تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
  - اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
  - التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
  - العدالة في التعامل مع الموظفين.
  - تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله، ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
  - الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والرقابة الإيجابية.
  - المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين داخلها.
- ولعل الباحث يضيف مجموعة أخرى من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي الجيد بالمنظمة وهي:
- زيادة اهتمام التنظيم بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
  - العمل على زيادة حماسة العاملين وحيويتهم في أداء أعمالهم.

- زيادة التعاون العاملين مع بعضهم في معالجة الأخطاء، وتحمل نتائجها بروح عالية.
- أشاعه التنافس الإيجابي بين العاملين بما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء.
- العمل على إشاعة جو من التعاون البناء بين العاملين ومديريهم.
- زيادة اهتمام المديرين بالتعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها بشكل فعال.
- ندرة الصراعات بين العاملين.
- اهتمام العاملين بمن يتغيب من زملائهم بناءً على التزامهم بأخلاقيات المهنة.
- تقديم المصلحة العامة للتنظيم على المصلحة الشخصية.
- مبادرة العاملين بتقديم مرئياتهم ومقترحاتهم التطويرية لقيادة المنظمة.
- سيادة النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف.
- الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج نطاق العمل.
- الثقة العالية بين العاملين والإدارة، وبين العاملين أنفسهم.
- التعامل العادل من قبل الإدارة في منح الأجازات والمكافآت والعمل الإضافي والترقية.

#### أهداف إنشاء الكلية التطبيقية بحريملاء في النقاط التالية:

- 1/ تعزيز دور الجامعة في المجتمع لمحاولة إيصال المعرفة لكل الناس.
  - 2/ الإسهام في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمجتمع.
  - 3/ إتاحة التعليم المستمر لجميع أفراد وشرائح المجتمع.
  - 4/ التعاون والشراكة المثمرة مع المؤسسات والقطاعات المختلفة في الدولة للرفي في مستوى الأداء والعمل.
  - 5/ الالتزام بمعايير الجودة والإدارة الفعالة لتسيير العمل بشكل مهني وفعال
- تتكون الكلية التطبيقية بمحافظة حريملاء من قسمين رئيسيين تقدم من خلالها برامج للطلاب والطالبات.
- أ- قسم الحاسب: حيث يقدم القسم برنامج في علوم الحاسب الآلي وهي:

- الامن السببراني
  - تقنية البرمجة
- ب- قسم إدارة اعمال: ويقدم القسم البرامج التالية:
- إدارة الاعمال
  - إدارة الموارد بشرية.
- أعضاء هيئة التدريس:

سعت الكلية منذ نشأتها إلى استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس السعوديين والمتقاعدين.

جدول رقم ( 1 ) يوضح أعداد قسم الرجال

عدد الموظفين	عدد أعضاء هيئة التدريس				
	المجموع	معيدين	محاضرين	متعاقدين	سعوديين
28	33	3	4	11	15

(المصدر: الكلية التطبيقية بحريملاء)

جدول رقم (2) يوضح جنسيات المتعاقدين من أعضاء التدريس

العدد	الجنسية
22	المملكة العربية السعودية
6	جمهورية السودان
2	جمهورية مصر
1	المملكة الأردنية
1	الهند
1	باكستان
33	المجموع

(المصدر: الكلية التطبيقية بحريملاء)

جدول رقم ( 3 ) يوضح أعداد قسم النساء

عدد الموظفات	عدد عضوات هيئة التدريس				
	المجموع	معيدات	محاضرات	متعاقدات	سعوديين
28	31	3	7	4	17

(المصدر: الكلية التطبيقية بحريملاء)

جدول رقم ( 4 ) يوضح جنسيات المتعاقدات من عضوات التدريس

الجنسية	العدد
المملكة العربية السعودية	27
جمهورية السودان	4
المجموع	31

(المصدر: الكلية التطبيقية بحريملاء)

الدراسة الميدانية للمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية

ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين

دراسة حالة الكلية التطبيقية بحريملاء

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الميدانية من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (33) عضو هيئة تدريس، وعضوات هيئة التدريس البالغ عددهم (31) عضوة، والموظفين البالغ عددهم (28) موظف، والموظفات البالغ عددهم (28) موظفة، ولم يلجأ الباحث الي اسلوب العينات، تبل تم التطبيق علي كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (120) استجاب منهم (108).

وفيما يلي وصف تفصيلي للمجتمع الدراسة

جدول رقم (5) يوضح أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي فأقل	19	18%
دبلوم	5	4%
بكالوريوس	26	24%
ماجستير	16	15%
دكتوراة	42	39%

المجموع	108	%100
---------	-----	------

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الحاصلين علي مؤهل علمي ثانوي فأقل حوالي (19) من مجتمع ويمثل نسبة 18% من مجتمع البحث، بينما عدد الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة دبلوم حوالي خمسة ويمثل نسبة 4% من مجتمع البحث ، بينما عدد الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة بكالوريوس حوالي (26) ويمثل نسبة 24% من مجتمع البحث ، بينما عدد الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة ماجستير حوالي (16) ويمثل نسبة 15% من مجتمع البحث.

عدد الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة دكتوراة حوالي (42) شخص من مجتمع البحث البالغ عدد (108) ويمثل نسبة 39% من مجتمع البحث ، وهذا يدل على أن مجتمع البحث متعلم بدرجة كبيره.

جدول رقم ( 6 ) يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من 1 الي أقل من 5 سنوات	-	-
من 5 سنوات الي أقل 10 سنوات	6	6%
من 10 سنوات الي أقل 15 سنة	98	90%
من 15 سنة فأكثر	4	4%
المجموع	108	100%

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد في مجتمع البحث من هم سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات ، أما السنوات خبرتهم من خمسة الي عشرة سنوات فبلغ عددهم ستة من مجتمع البحث البالغ عدد (108) وهذه نسبة ضئيلة جداً ، بينما بلغ عدد السنوات خبرتهم عشرة الي خمسة عشر سنة 98 شخص بنسبة 90% ، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم خمسة عشر سنة فأكثر فبلغ عددهم أربعة أشخاص بنسبة 4% ، ومن ذلك يتضح أن مجتمع البحث يتمتع بخبره عالية جداً وذلك من خلال النسب المذكورة.

فيما يلي نستعرض أسئلة الاستبيان ونتائجه كما في الجدول أدناه مع تحديد النسب المئوية لكل إجابة مع تعليقنا حول كل سؤال بعد استعراض ما توصلنا إليه:

السؤال	نعم / آمن / فعال	لا / غير آمن / غير فعال	أخرى	ملحوظات
يساعد التنظيم على تقوية العلاقات الإنسانية الموجبة بين الأفراد.	أجاب 87 بأنه يساعد بنسبة 80%	أجاب 18 منهم بأنه نظام لا يساعد بنسبة 20%	-	ونخلص من هذه الإجابة بأن التنظيم يساعد في الكلية التطبيقية بحريلاء على تقوية العلاقات الإنسانية الموجبة بين الافراد بنسبة كبيره.
يساعد التنظيم الأفراد في أداء أعمالهم بحيوية وحماسة.	أجاب 94 بأنه يساعد بنسبة 87%	أجاب 12 منهم بأنه لا يساعد بنسبة 47%		ونخلص من هذه الإجابة بأن التنظيم يساعد في الكلية التطبيقية بحريلاء الأفراد في أداء أعمالهم بحيوية وحماسة بنسبة كبيرة بلغت ال 87% .
يتعاون الأفراد مع بعضهم في معالجة الأخطاء وتحمل نتائجها بروح عالية.	أجاب 63 بأن هناك تعاون بنسبة 58%	أجاب 43 بأن هناك تعاون بنسبة 40%	امتعع 2 عن الإجابة بنسبة 2%	ونخلص من هذه الإجابة بان 58% من الافراد يتعاونون مع بعضهم في معالجة الأخطاء وتحمل نتائجها بروح عالية.
يسود بين الأفراد التنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العملية التعليمية.	أجاب 94 بأنه تنافس ايجابي بنسبة 87%	أجاب 14 منهم بأنه لا يوجد تنافس بنسبة 13%		ونخلص من هذه الإجابة بأنه يسود بين الأفراد التنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العملية التعليمية 87%
يسود جو من الالتزام بالنقاش الموضوعي بين الأفراد أثناء عقد الاجتماعات الرسمية.	أجاب 91 بأن النقاش موضوعي بنسبة 84%	أجاب 17 منهم بأنه غير موضوعي بنسبة 16%		ونخلص من هذه الإجابة بأنه يسود جو من الالتزام بالنقاش الموضوعي بين الأفراد أثناء عقد الاجتماعات الرسمية بنسبة 84% .
يشجع جو من التعاون البناء بين الأفراد ومديريهم.	أجاب 99 بأنه يشجع جو من التعاون البناء بنسبة 92%	أجاب 9 منهم بأنه لا يشجع بنسبة 8%		ونخلص من هذه الإجابة بأنه يشجع جو من التعاون البناء بين الأفراد ومديريهم بنسبة 92%

يمكن التنظيم المديرين من التعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها بشكل فعال بنسبة 75% .	أجاب 27 منهم بأنه لا يمكن بنسبة 25%	أجاب 81 بأنه يمكن بنسبة 75%	يمكن التنظيم المديرين من التعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها بشكل فعال.
ونخلص من هذه الإجابة بأن الصراعات بين الأفراد ويتم حلها إذا وجدت في حينها بنسبة 94% .	أجاب 6 منهم بأنه توجد صراعات 6%	أجاب 102 بأنه لا توجد صراعات بنسبة 94%	تقل الصراعات بين الأفراد ويتم حلها إذا وجدت في حينها.
ونخلص من هذه الإجابة بأن الأفراد يعانون في أوقات الازمات بنسبة 100% .	أجاب صفر منهم بأنهم لا يتعاونون	أجاب 108 بأنهم يتعاونون بنسبة 100%	يتعاون الأفراد في أوقات الازمات.
ونخلص من هذه الإجابة بأن العاملون يتابعون من يتغيب من زملائهم بناءً على التزامهم بأخلاقيات المهنة 79% .	أجاب 23 منهم بأنهم لا يتابعون بنسبة 21%	أجاب 85 بأنهم يتابعون بنسبة 79%	يتابع العاملون من يتغيب من زملائهم بناءً على التزامهم بأخلاقيات المهنة.
ونخلص من هذه الإجابة بأن حوالي 55% يفضلون البقاء في عملهم حتى لو توفرت لهم فرص ذات مردود مالي أفضل	امتع 20 عن الإجابة بنسبة 19%	أجاب 60 بأنهم يفضلون علمهم بنسبة 55%	يفضل الأفراد البقاء في عملهم حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل.
ونخلص من هذه الإجابة بأن 96% من العاملين يقبلون على أعمالهم في جو من الرضا والشعور بالسعادة.	أجاب 4 منهم بأنهم لا يقبلون في جو من الرضا بنسبة 4%	أجاب 104 بأنهم يقبلون في جو من الرضا بنسبة 96%	يقبل الأفراد على أعمالهم في جو من الرضا والشعور بالسعادة.
ونخلص من هذه الإجابة بأن 100% من العاملين يمكن أن يضحى بمصالحهم الخاصة خدمة للمصلحة العامة .	أجاب صفر منهم بأنهم لا يضحون	أجاب 108 بأنه نظام آمن بنسبة 100%	كثير من الأحيان يضحى الأفراد بمصالحهم الخاصة خدمة للمصلحة العامة.

يساعد التنظيم على إشراك العاملين في رسم السياسات ووضع البرامج وصناعة القرارات.	أجاب 15 بأنه يساعد بنسبة 14% لا يساعد بنسبة 86%	أجاب 93 منهم بأنه لا يساعد بنسبة 86%	ونخلص من هذه الإجابة بأن حوالي 93% لا يرون أن هناك أشراك لهم في رسم السياسات ووضع البرامج وصناعة القرارات.
يسود التنظيم النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف	أجاب 100 بأنه يسود بنسبة 93% لا يسود بنسبة 7%	أجاب 8 منهم بأنه لا يسود بنسبة 7%	ونخلص من هذه الإجابة بأن حوالي 93% يرون بأن نمط القيادة ديمقراطي.
يعتمد التنظيم على سياسة عادلة في منح الإجازات والمكافآت التشجيعية والترقية والعمل الإضافي.	أجاب 89 بأنه يعتمد على سياسة عادلة بنسبة 82% لا يعتمد على سياسة عادلة بنسبة 18%	أجاب 19 منهم بأنه لا يعتمد على سياسة عادلة بنسبة 18%	ونخلص من هذه الإجابة بأن التنظيم يعتمد على سياسة عادلة في منح الإجازات والمكافآت التشجيعية والترقية والعمل الإضافي. بنسبة 82% .
تسهم شبكة الاتصال داخل الكلية في إيجاد مناخ تنظيمي جيد.	أجاب 79 بأنها تسهم بنسبة 71% لا تسهم بنسبة 29%	أجاب 31 منهم بأنها لا تسهم بنسبة 29%	ونخلص من هذه الإجابة بأن شبكة الاتصال داخل الكلية تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي جيد بنسبة 71% .
يسهم التنظيم في خفض مستوى التوتر بين العاملين في الكلية	أجاب 94 بأنه يسهم في خفض التوتر بنسبة 87% لا يسهم بنسبة 13%	أجاب 14 منهم بأنه لا يسهم بنسبة 13%	ونخلص من هذه الإجابة من أن التنظيم يسهم في خفض مستوى التوتر بين العاملين في الكلية بنسبة 87% .
تكثر الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج أوقات الدوام.	أجاب 59 بأنها تكثر بنسبة 54% لا تكثر بنسبة 46%	أجاب 49 منهم بأنها لا تكثر بنسبة 46%	ونخلص من هذه الإجابة بأن الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج أوقات الدوام تمثل نسبة 54% .
يشجع التنظيم على دعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية.	أجاب 75 بأنه يشجع بنسبة 69% لا يشجع بنسبة 25%	أجاب 26 منهم بأنه لا يشجع بنسبة 25%	ونخلص من هذه الإجابة بأن التنظيم يشجع على دعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية بنسبة 69% .
		امتنع 7 عن الإجابة بنسبة 6%	



يساعد التنظيم على الارتقاء بدرجة الثقة بين العاملين	أجاب 103 بأنه يساعد بنسبة 95% لا يساعد بنسبة 5%	ونخلص من هذه الإجابة بأن التنظيم يساعد على الارتقاء بدرجة الثقة بين العاملين بنسبة 95% .
تتميز أنظمة الاتصالات بالسرعة والمرونة	أجاب 85 بأنها تتميز بالسرعة والمرونة بنسبة 79%	ونخلص من هذه الإجابة بأن أنظمة الاتصالات تتميز بتميز بالسرعة والمرونة بنسبة 79% .
تعمل الكلية على إزالة العوائق التي تعيق الاتصال بين اداراتها	أجاب 102 بأنها تعمل بنسبة 94% لا تعمل بنسبة 6%	ونخلص من هذه الإجابة بأن الكلية تعمل على إزالة العوائق التي تعيق الاتصال بين اداراتها بسبة 94% .
يتم استخدام وسائل اتصال حديثة وفعالة في الكلية	أجاب 85 بأنها حديثة وفعالة بنسبة 79% وفعالة بنسبة 21%	ونخلص من هذه الإجابة من أن حوالي 85% يرون بأنه يتم استخدام وسائل اتصال حديثة وفعالة في الكلية
نظام الاتصال يسمح بالتواصل مع الجميع بكل سهولة ويسر	أجاب 85 بأنه يسمح بنسبة 79% لا يسمح بنسبة 21%	ونخلص من هذه الإجابة من أن حوالي 85% يرون أن نظام الاتصال يسمح بالتواصل مع الجميع بكل سهولة ويسر .

فيما يتعلق بإثبات صحة الفروض التي بنى عليها البحث فقد ثبت من خلال الدراسة أنه يوجد تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالكلية التطبيقية بحريلاء وذلك بنسبة كبيرة متمثلاً في تقوية العلاقات الإنسانية الموجبة بين الأفراد وذلك بنسبة 80% ، كما يساعد التنظيم الأفراد في أداء أعمالهم بحيوية وحماسة بنسبة 87% ، كما يتعاون الأفراد مع بعضهم في معالجة الأخطاء وتحمل نتائجها بروح عالية بنسبة 58% ، كما يسود بين الأفراد التنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العملية التعليمية 84% ، كما يشجع جو من التعاون البناء بين الأفراد ومديريهم بنسبة 92% .

كذلك أتضح بأن التنظيم يمكن المديرين من التعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها بشكل فعال بنسبة 75% ، كما تقل الصراعات بين الأفراد ويتم حلها إذا وجدت في حينها بنسبة 94% ، كما يتعاون الأفراد في أوقات الأزمات بنسبة 100% ، كما يتابع العاملون من يتغيب من زملائهم بناءً على التزامهم بأخلاقيات المهنة بنسبة 79% ، يفضل الأفراد البقاء في عملهم حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل بنسبة 55% ، كما يقبل الأفراد على أعمالهم في جو من الرضا والشعور بالسعادة بنسبة 96% .

كذلك أتضح من خلال الاستبيان بأن كثير من الأحيان يضحى الأفراد بمصالحهم الخاصة خدمة للمصلحة العامة وذلك بنسبة 100%، بينما يسود التنظيم النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف بنسبة 93%، بينما يعتمد التنظيم على سياسة عادلة في منح الإجازات والمكافآت التشجيعية والترقية والعمل الإضافي بنسبة 92%،

كما أتضح بأن شبكة الاتصال داخل الكلية تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي جيد بنسبة 71%،

بينما تتميز أنظمة الاتصالات بالسرعة والمرونة بنسبة 85%، كما يتم استخدام وسائل اتصال حديثة وفعالة في الكلية بنسبة 79%، بينما يسمح نظام الاتصال يسمح بالتواصل مع الجميع بكل سهولة ويسر بنسبة 79%.

كذلك أتضح أن التنظيم يسهم في خفض مستوى التوتر بين العاملين في الكلية بنسبة 87%، ويساعد التنظيم على الارتقاء بدرجة الثقة بين العاملين بنسبة 95%.

كذلك أتضح من خلال الاستبيان التنظيم يشجع على دعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية بنسبة 69%، وأن الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج أوقات الدوام بنسبة 54%.

#### الخاتمة:

استعرضنا في بداية البحث مفهوم المناخ التنظيمي وأهمية المناخ التنظيمي ومكونات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

كما استعرضنا خصائص المناخ التنظيمي الجيد والعوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي الجيد بالمنظمة. كما استعرضنا أهداف الكلية التطبيقية بحريلاء (موضوع الدراسة) وعدد العاملين بها وسنوات خبرتهم وجنسياتهم.

ثم استعرضنا الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتم توزيعه على مجتمع البحث والذي يتكون من كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (120) استجاب منهم (108) للاستبيان. نستخلص منها أن المناخ التنظيمي أثر بصورة إيجابية على العاملين بالكلية التطبيقية بحريلاء بدرجة عالية .

وما توصلنا إليه من نتائج صغناها في التوصيات.

#### التوصيات:

- 1- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي أفضل لمواجهة أي خلافات قائمة ومعالجتها.
- 2- العمل على تشجيع ودعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية للعاملين بالكلية.
- 3- العمل على زيادة وتشجيع الزيارات المتبادلة واللقاءات الودية بين العاملين خارج أوقات الدوام
- 4- العمل على زيادة تعاون الأفراد مع بعضهم في معالجة الأخطاء وتحمل نتائجها بروح عالية
- 5- العمل بصورة أكبر على التعرف على مشكلات العاملين ومعالجتها بشكل فعال
- 6- العمل على زيادة إشاعة جو من الثقة بين العاملين.
- 7- العمل على زيادة سرعة المواكبة لمتطلبات العصر الحالي العالمية والمحلية، ومواجهة تحدياته التي فرضتها الثورة التقنية والمعلوماتية.

8- العمل على زيادة انتماء العاملين لإداراتهم.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود ومعالي فهمي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2000م.

الأعرجي، عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، دار الكتب، جامعة الموصل، 1402هـ.

حمود، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1441

الخطيب، محمد شحات، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1442هـ.

دارة الملك عبد العزيز، الوثائق التاريخية لوزارة المعارف في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز، مركز الوثائق بالدارة، الرياض، 1441هـ.

رسمي، محمد محمد حسن، دراسة تحليلية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة التربية، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1995م.

السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2017.

السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د.ت.

السيد، أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، .

السيد، صلاح، الإدارة بالأهداف، القاهرة، 2021

الشرقاوي، علي، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.ت.

عبد الحافظ، نبيل، أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، مجلة الإداري، العدد 44، مسقط.

عبد الوهاب، علي محمد، الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، 1985م.

العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2012م.

الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي - نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع48، 1985م.

اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2020م.

الماضي، محمد المحمدي، تنظيم الإدارة العامة، مدخل تطوري، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2017

ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cummings and Worley (1997). " Organization Development and Change", Sixth Edition, South Western Publishing.
- Decker, A. Carol (1995). "Organizational Development and Its Role in Providing Aesthetically Pleasing Work for the Future", U.S.; Tennessee, 1995.
- Business Review, March-April 2000.
- Jerry. Porras and Robert C. Silvers (1991). " Organization Development and Transformation", J. of Annual of Review of psychology, vol.42.
- John R. Schremerhorn and Others (1994). " Managing Organizational Behaviour", 5th.ed, (New York" John Willey & Sons Inc.
- Johns, Gary: (1996). " Organizational Behaviour – Understanding and Managing Life at Work", 4th ed., New York, Harper Collin College Publishers.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicky, and Marc Buelens, (1999). Organizational Behavior 1st European Edition, London: MCGraw Hill Publishing Company.
- Michael B. Bazigos and Druke W. Waner, (1997). "Theory Organization of Organization Development (OD) Practioners, Group and Organization Management" Internet printout Academic Search Elltes Database,. Vol. 22, Issue 3, Sep.
- Robbins, S.P. (1990) Organization Theory: Structure Designs and Applications, New York: Harper Publishers.
- Schmuck, Richard A. & Runnel, Philip J., (1995). The Handbook of Organizational Development in Schools. London: Mayfield Publishing Co.
- Warner Burke (1994). " Organizational Development: A Prosess of Learning and Changing", 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

## “Organizational climate in Saudi universities and the extent of its impact on faculty members and staff A case study of the Applied College in Huraymila”

### Abstract:

This study aimed to identify a realistic evaluation of the organizational climate at the Applied College, Huraymila, and its relationship to the performance effectiveness of its employees, as recognizing the nature of the organizational climate in any institution helps and contributes to providing a suitable environment for work, as it touched on the concept of organizational climate, its importance, components, factors influencing it, and environmental elements. Which the organization can control and achieve through its interaction a positive organizational climate.

The study concluded, however, that the organizational climate in the college had a positive impact on the performance of its employees and on the quality of performance in it.

The study reached a number of recommendations, the most important of which is working to create a better organizational climate to confront and address any existing disputes. Work to encourage, support and motivate the individual and collective initiatives of the college employees, and work more to identify the problems of the workers and address them, and work to increase and encourage mutual visits and friendly meetings between workers outside working hours,

And work to increase the speed of keeping pace with the requirements of the current global and local era, and to meet its challenges imposed by the technical and information revolution. Work to increase employees' belonging to their departments.