



## المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية  
Humanities and Management Sciences



### Organizational Climate and its Relationship with Personal and Functional Variables in Najran Public Sector, Saudi Arabia

Abdel Moneim Ghanem Ezzeldin  
Department of Administration Sciences, Community College,  
Najran University, Saudi Arabia

### المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية بالتطبيق على مرافق القطاع العام بنجران (بالمملكة العربية السعودية)

عبد المنعم غانم عز الدين

قسم العلوم الإدارية، كلية المجتمع، جامعة نجران، نجران، المملكة العربية السعودية

#### KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Organizational climate, public sector in Najran  
القطاع العام بنجران، المناخ التنظيمي

#### ACCEPTED

القبول

15/04/2020

#### PUBLISHED

النشر

15/04/2020



<https://doi.org/10.37575/h/mng/1684>

#### ABSTRACT

This study aimed to identify the dominant organizational climate in Najran, Saudi Arabia (the public sector). It identified organizational structures, leadership styles, employees' participation, nature of work, communication system and technology use as the elements of organizational climate. It also aimed to identify the extent of organizational climate elements relationship with personal and functional variables. In addition, it aimed to identify the presence of statistically significant differences in employees' attitudes towards organizational climate elements due to personal and functional variables. To achieve these goals, a refereed questionnaire was developed including 30 statements representing the elements of organizational climate. Data were processed and analysed using statistical analysis software (SPSS). Findings revealed the presence of a medium positive trend for public sector organizational climate. Positive relationships between organizational climate and some personal variables including sex, gender, qualifications and age. Positive relationship was also detected between organizational climate and some functional variables, i.e., sector, experience and salary. There were significant differences in attitudes towards organizational climate due to some personal and functional variables. Finally, the study presented some recommendations including the need to emphasise the importance of positive organizational climate to achieve the goals of the public sector, in addition to the need to focus on some variables such as knowledge, intellectual capital, distant work and virtual office in the future research of organizational climate.

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، حيث حددت الدراسة عناصر المناخ التنظيمي في: "الهيكلة التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نظام الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو عناصر المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة محكمة اشتملت على (30) عبارة لتمثل عناصر المناخ التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي في مرافق القطاع العام كان اتجاهًا إيجابيًا وسطيًا، وأنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية (الجنسية والجنس والمؤهل والعمر) وبعض أبعاد المناخ التنظيمي، وتوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الوظيفية (القطاع والخبرة والراتب) وبعض أبعاد المناخ التنظيمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. قدمت الدراسة بعض التوصيات منها ضرورة تناول أبحاث المناخ التنظيمي للأبعاد التي أفرزها واقع التطور التقني مثل: المعرفة ورأس المال الفكري والعمل من بعد والمكتب الافتراضي.

يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم وبالتالي في تحقيق الأهداف، وهكذا فإن توفير المناخ التنظيمي الصحي والسليم أصبح مطلباً حيوياً لجميع المرافق.

#### 1.1. مشكلة الدراسة:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي أن الفرق بين منظمة ناجحة ومنظمة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها فحسب، وإنما يرتبط أكثر بوجود ممارسات تنظيمية فعالة تؤمن التفاعل والتكامل الفعال بين مختلف مواردها وإمكاناتها على النحو الذي يبرئ الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة واقتدار.

ونجاح مرافق القطاع العام وتحقيق أهدافها - حالها حال أية منظمات أخرى - يتطلب التعامل مع معطيات ومتغيرات البيئة التنظيمية بحكمة وموضوعية، وعلى رأس هذه المتغيرات التنظيمية يأتي المناخ التنظيمي السائد فيها؛ إذ إن هذا المناخ بجانب أنه يعكس هوية وشخصية المرفق ويميزه عن غيره من المرافق المماثلة، فإنه - كما أثبتت العديد من الدراسات - يُعد من المحددات الرئيسة للنجاح. وفي هذا السياق يرى العمري (18:1992) أن نجاح الفرد في عمله يرتبط بمدى رضاه عن البيئة المحيطة وظروف العمل، وطبيعة المناخ التنظيمي السائد.

شهد القطاع العام بالمملكة العربية السعودية نمواً منخفضاً خلال العام 2013 مقارنة بالقطاع الخاص، فلم يتجاوز معدل نمو القطاع الحكومي عن 1,6، بينما بلغ معدل نمو القطاع الخاص 9,4، كذلك لم تتجاوز نسبة

#### 1. المقدمة

تشهد المجتمعات المعاصرة تزايداً ملحوظاً في دور حكوماتها لتحقيق الرفاهية، لذلك أنشئت العديد من المرافق والمؤسسات العامة للقيام بهذا الدور وما يرتبط بذلك من تأمين إشباع حاجات النفع العام وتحقيق النماء والتنمية، ولا شك أن الاهتمام بهذه المرافق وتطويرها يعد مدخلاً أساسياً لكونها الأداة الحكومية الفاعلة والأساسية لتحقيق رفاهية المجتمعات الإنسانية.

والمرافق على اختلاف مسمياتها هي منظمات تنتظم فيها الجهود الجماعية وتتكامل فيها الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة (منصور، 219:1980)، وهي ليست كياناً جامداً؛ بل كيان متحرك؛ لأن العنصر الفاعل فيها هو العنصر البشري من العاملين فيها أو المتعاملين معها، بمعنى أن المنظمة هي تفاعلات وأدوار وأبعاد غير مادية وغير ملموسة أكثر من كونها مباني ونواحي مادية محسوسة.

وكون العنصر الفاعل في هذه المرافق هو العنصر البشري، يعني أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تهتم بالعنصر البشري وتهيئة الظروف والمناخ الملائم للعمل، ولا غرابة - إذا كان الأمر كذلك - أن اتجهت الإسهامات الفكرية للعديد من مفكري وفقهاء الإدارة لبلورة أبعاد هذا المناخ، ليس من منطلقات أو أفكار مدارس العلاقات الإنسانية، بل من حقيقة كون المناخ التنظيمي من أهم محددات السلوك التنظيمي، فهو

المنظمة وغيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، ويعرف سليمان (1986:32) المناخ التنظيمي بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة، يتوصل العاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم وخبراتهم، وهي عامل مؤثر في سلوكهم. وبين القريوتي (1994:71) أن مفهوم المناخ التنظيمي يُعبر عن خصائص بيئة العمل الداخلية التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، أما دراسة أحمد (2008:28) فتري أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وهذه الخصائص يمكن تعرفها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، حيث تدفع العاملين لتبني أنماطاً سلوكية معينة.

ومن أحدث الإسهامات الفكرية العربية حول المناخ التنظيمي ما قدمه خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013:55)، فالمناخ التنظيمي من وجهة نظرهم هو الجو السائد داخل المنظمة، ويتضمن متغيرات مادية واجتماعية ونفسية تشكل شخصية المنظمة في أعين العاملين فيها، وقد يسود داخل المنظمة أكثر من مناخ نتيجة المتغيرات السائدة بالقطاعات المختلفة في المنظمة، وقد يكون المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة فعالاً، أي له أثر إيجابي على السلوك والأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد يحدث العكس في حالة وجود مناخ تنظيمي غير فعال، ويكون له أثر سلبي على السلوك والأداء بمختلف مستوياته بالمنظمة.

مما تقدم يتبين تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي، ورغم هذا التعدد إلا أن معظم المفاهيم تميل إلى الاتفاق من حيث المضمون؛ حيث تكاد تُجمع على أن المناخ التنظيمي يُعبر عن بيئة المنظمة كما يُدركها العاملون، وأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يُدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص باستقرارها النسبي وبقدرتها في التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

### 2.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي بالدراسة، بيد أن هناك تبايناً واضحاً في وجهات النظر حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل مرد ذلك جزئياً إلى اختلاف البيئات التنظيمية التي تمت دراستها، مما حال دون التوصل إلى أبعاد محددة وعمامة تصلح لكل هذه الأنواع من البيئات (حمود، 2002:169) غير أن المراجعة الدقيقة تكشف أهم الأبعاد التي وردت في الإسهامات العلمية للعديد من الباحثين والتي يمكن إجمالها في الأبعاد الستة التالية -وهي نفسها التي يتبناها هذا البحث - (البناء والهيكل التنظيمي، أنماط وأساليب القيادة، نظام الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نظام وأساليب تحفيز العاملين (Adenike, 2011:155) (West, 2005) وتفصيلاً فإن هذه الأبعاد هي:

1. الهيكل التنظيمي: هو البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلّبها تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2005:308).
2. نمط القيادة: إن القيادة وأنماطها المختلفة ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (حمود، 2002:170).
3. نمط الاتصالات: تؤدي الاتصالات دوراً مهماً داخل المنظمات، والاتصال الجيد هو الاتصال في اتجاهين؛ لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور (المغربي، 1995:305). وعلى العكس من ذلك نجد الاتصال ذا 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.
4. طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أو غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية (العميان، 2005:309).
5. تكنولوجيا العمل: التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. إلا أنه من جهة أخرى، فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد تجعل المناخ

مساهمة القطاع الحكومي في الناتج الإجمالي المحلي 15.02%، بينما بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج الإجمالي المحلي 36.82%\*. والأسباب التي أدت إلى مثل هذا الوضع كثيرة ومتشابهة، ومن الصعب خلو تأثير بعضها على بعض، ومن أهم هذه الأسباب صعوبة الإجراءات المالية، ومركزية الإدارة، وعدم الاهتمام بالتدريب، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم توافر المناخ المناسب (الشقاوي، 2002:32).

وعلى ذلك فإن دراسة المناخ التنظيمي تُعد مدخلاً مناسباً للتحقق من قدرة مرافق القطاع العام على تقديم الخدمات وإشباع الحاجات العامة وقدرتها على إحداث التنمية المنشودة. واتساقاً مع ما تقدم فيمكن إجمال مشكلة البحث الحالي في السؤال التالي: ما طبيعة المناخ التنظيمي في مرافق القطاع العام بنجران؟ وهل توجد علاقة بين إدراك طبيعة المناخ التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

### 1.2. أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذا الدراسة في كونها الأولى -في حدود علم الباحث - التي تتناول مرافق القطاع بمنطقة نجران جنوبي المملكة العربية السعودية، كما أن معظم الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي بالمملكة ركزت على المؤسسات التعليمية فقط. وتبدو أهمية هذه الدراسة في كونها تُسهم في توفير المعلومات والحقائق حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام في نجران، الأمر الذي يشكل أرضية مناسبة تنطلق منها أية مقترحات لتطوير هذه المرافق وتحسين الأداء فيها.

بناء على ما تقدم فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. الكشف عن تصورات وإدراك العاملين في مرافق القطاع العام لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في مرافقهم.
2. تحديد العلاقة بين إدراك العاملين للمناخ التنظيمي وخصائصهم الشخصية والوظيفية.
3. تقديم مقترحات من شأنها أن تُسهم في تحسين المناخ التنظيمي في مرافق القطاع العام وترفع من مستوى الأداء، فضلاً عن توفير أساس علمي يُستند إليه في أية عملية تهدف إلى تطوير أو إعادة تنظيم مرافق القطاع العام.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري للدراسة شرحاً لمفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده، وذلك على النحو التالي:

#### 2.1.1. مفهوم المناخ التنظيمي

من المفاهيم الرائدة للمناخ التنظيمي المفهوم الذي قدمه كل من (Litwin and Stringer 1968:18) الذي حددا فيه مفهوم المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرّكة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم. ويتفق معهما كل من (Landy and Trumb 1980:510) حيث يريان أن المناخ التنظيمي هو رؤية أفراد التنظيم وإدراكهم لخصائص منظماتهم، وأنه مُحصلة وجهات نظر العاملين لبيئتهم التنظيمية. ويرى (Porter, 1975:5) أن المناخ التنظيمي يُشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل، أي إنه يمثل طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يُدركها الأفراد العاملون في المنظمة.

وبميز Khine (2013:259) بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي؛ فيرى أن الثقافة تتكون من المعايير المشتركة للأعضاء والقيم والمعتقدات، وهي على هذا النحو تؤسس لسلوك الأعضاء، أما المناخ فهو تصورات الأعضاء للمعايير والقيم والمعتقدات كما تتبدى في الواقع.

أما على مستوى العالم العربي فإن مفهوم المناخ التنظيمي كما يراه الشريبي (1987:21) ينصرف إلى مجموعة الخصائص التي ترتبط أو تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة، بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين

أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أيضاً أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

دراسة البقي (2010) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي منطقة مكة المكرمة". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف توجهات العاملين حول المناخ التنظيمي السائد بإدارة منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وحدد الباحث ستة عناصر للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم إجراءات العمل، الحوافز، التدريب، الاتصالات. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها تمثلت في وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين بإدارة منطقة مكة المكرمة نحو أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الوظيفي لصالح أصحاب الثانوية مقارنة بالحصائل على الشهادة الجامعية فما فوق.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة (Permarupan et al (2013) "أثر المناخ التنظيمي على عواطف العاملين والالتزام التنظيمي". اعتمدت الدراسة على ستة أبعاد لوصف عناصر المناخ التنظيمي هي: الوضوح، المعايير، المسؤولية، المرونة، المكافآت والالتزام الفريق. توصلت الدراسة إلى أن التكيف مع المناخ التنظيمي ليس مهمة سهلة لإدارة المنظمة من دون دعم وتفان من العاملين أنفسهم، وأن المناخ التنظيمي الإيجابي يشجع الحاجات العاطفية ويعزز الالتزام التنظيمي، ويمكن للمنظمة أن تخطط وتصمم النهج الأكثر تناسبا لتحفيز العاملين من خلال فهم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

أما دراسة (Hannevik . et al (2014) "المناخ التنظيمي للمشاريع واسعة النطاق في مجال النفط والغاز" فقد اعتمدت على ثلاثة عشر بُعداً لوصف المناخ التنظيمي، هي: الإشراف، التدريب، الرعاية الاجتماعية، إضفاء الطابع الرسمي، التقليد، الابتكار، المرونة، وضوح الأهداف التنظيمية، الاتصالات، الكفاءة، الجهد، ضغط الإنتاج، الجودة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى العلاقة القوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتواصل مع الجهات الفاعلة في البيئة الخارجية مثل الموردين، وبين التعاون الداخلي والتواصل مع المشاريع الأخرى.

### 2.2.1. خلاصة وتعليق على الدراسات السابقة

استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والموضوعات المرتبطة بهدف أساساً إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في تعرف المقاييس المستخدمة في تقييم المناخ التنظيمي، وقد ساعد ذلك في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات وتعرف الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وتتفق هذه الدراسة مع ما تقدم عرضه من دراسات في كونها تناولت موضوع المناخ التنظيمي كأحد أهم المتغيرات التنظيمية وتأثيره المباشر في سلوك الأفراد في العمل كدراسة (Permarupan (2013) ودراسة Hannevik (2013) ، وتتفق كذلك مع الدراسات التي تمت في بيئة المملكة العربية السعودية من حيث أسلوب قياس أبعاد المناخ التنظيمي، كدراسة البدر (2001) ودراسة البقي (2010) على سبيل المثال، فكل منهما تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة؛ بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيره بها.

أما دراسة الحيدر (2006) فتعد أكثر الدراسات اتفاقاً مع الدراسة الحالية؛ حيث تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، بيد أنها تختلف عنها من حيث المنهجية وعينة ومجتمع الدراسة وأبعاد المناخ التنظيمي وعناصره.

بناء على ما تقدم يمكن إجمال أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. تعد أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالمتغيرات الشخصية والوظيفية بالمنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية.
2. تعكس الدراسة الحالية واقع المناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام، وعلى ذلك فهي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق فقد غطت تلك الدراسات مجالات مختلفة مثل الأمن والتعليم والصحة وغيرها.
3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اعتماد عناصر للمناخ التنظيمي تختلف عن عناصر المناخ التنظيمي للدراسات السابقة، حيث يرى الباحث أن هذه العناصر ستسهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن

التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود وبصبح الإنسان فيه مثل الآلة يتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة (النوري، 1995: 37).  
6. نظام الحوافز: ويشتمل هذا البعد على كل من الحوافز المادية كالمرتبات والبدلات، والحوافز المعنوية والتشجيعية سواء الإيجابية منها كشهادات التقدير وخطابات الشكر، أو السلبية كالتوبيخ واللوم، ولا شك أن نظام الحوافز بجانبه المادي والمعنوي يسهم في تشكيل المناخ التنظيمي وبيئة المنظمة.

### 2.2. الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة المحلية التي تم إجراؤها على المنظمات السعودية، ومجموعة أخرى من الدراسات الأجنبية حول المناخ التنظيمي، وذلك بهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الاتفاقات والاختلاف، وذلك كما يلي:

- دراسة النوري (1995) "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة". هدف هذه الدراسة إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الصناعية السعودية من خلال: (مرونة الهيكل التنظيمي، التشجيع على تحمل المخاطر، والعمل الجماعي)، ومدى مناسبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة، ومقارنته بالمناخ المثالي في نظر الأفراد العاملين في تلك المنظمات، وتحديد مدى إمكانية تفسير نمو المنظمات الصناعية في ضوء نوعية المناخ التنظيمي المتوفر فيها. وتوصلت الدراسة إلى افتقار المنشآت الصناعية السعودية عموماً إلى المناخ التنظيمي الملائم لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة؛ فالأنماط الإدارية والتنظيمية المتبعة ما زالت تقليدية، وتتسم بالجمود، خاصة بشأن المنظمات قليلة النمو، حيث لا يتلاءم المناخ التنظيمي السائد مع المناخ المثالي من وجهة نظر العاملين فيها، بينما يتلاءم إلى حد كبير مع تطورات العاملين في المنظمات سريعة النمو، مما يجعل إمكانية تفسير نمو بعض المنظمات أكثر من غيرها في ضوء المناخ التنظيمي السائد فيها.

• دراسة السكران (2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، وحدد الباحث ستة عناصر للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، الحوافز وتنمية الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تعرف توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى تعرف أثر المتغيرات: (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور التالية: (الاتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور: (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائي على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

• دراسة البدر (2007) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض". وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض من حيث هيكل العمل والعمل الجماعي وانسياب الاتصالات ومستوى ضغوط العمل، بالإضافة إلى تعرف الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات: (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). أظهرت الدراسة توجهات نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة، ووجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين توافر المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

• دراسة الحيدر (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، واعتمد الباحث على ستة أبعاد لوصف المناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظام المكافآت، الدعم، الصراع والتماسك. وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد؛ فهناك نسبة كبيرة من المعارضين والمؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما

ولتطوير نموذج لتقييم المناخ التنظيمي ووصف علاقته بالمتغيرات الوظيفية والشخصية فقد اعتمدت الدراسة على الدراسات والبحوث وأدبيات تقييم وقياس المناخ التنظيمي عموماً، والدراسات والبحوث المتوفرة حول مؤسسات ومرافق القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

أما المجال المكاني للدراسة الميدانية فيقتصر على منطقة نجران، والتي تقع في أقصى الطرف الجنوبي للمملكة العربية السعودية، ويتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين والموظفات العاملين بالمرافق العامة بمنطقة نجران، والذين بلغ عددهم (864) موظفاً وموظفة (نهاية عام 2012). تم حصر الأعداد اعتماداً على كشوف رصد الموارد البشرية بكل مرفق، حيث استبعد الذين يعملون بدوام جزئي والذين يباشرون عمل ميداني خارج المكاتب.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة؛ حيث تم الاعتماد على الرقم الوظيفي لتعريف كل موظف، وبناء على جدول الأرقام العشوائية تم سحب مجموعة من الأرقام الوظيفية، وعلى ذلك فكل موظف تم سحب رقمه الوظيفي تم اختياره ليكون عنصراً من عناصر عينة البحث. بلغ حجم العينة 200 موظف وموظفة موزعين على المرافق المختلفة، والعينة بهذا الحجم تقترب من 25% من حجم مجتمع الدراسة.

تم تصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات استناداً إلى الدراسات والبحوث السابقة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، وتم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة ميدانية أولية على عينة من الموظفين العاملين، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة؛ لتخرج استبانة الدراسة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم استرداد 145 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 13 استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للملأ والإجابة عنها، وبذلك يكون العدد الكلي الخاضع للدراسة 132 استبانة.

تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية ويتكون من 7 فقرات، القسم الثاني يتضمن عبارات تُعبر عن الاتجاهات نحو أبعاد المناخ التنظيمي، وتم اعتماد ستة محاور لأبعاد المناخ التنظيمي هي: البناء والهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، نظام الحوافز، وتم اعتماد 5 درجات للتعبير عن كل بعد وفقاً لمقياس (ليكرت) المتدرج لقياس الاتجاه نحو العبارة وفقاً للتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويكون الاتجاه حول العبارة إما سلبياً تماماً إذا كانت قيمة المتوسط حولها أقل من 1، أو سلبياً أقل من المتوسط إذا كانت قيمة المتوسط من 1 إلى أقل من 2، أو إيجابياً متوسطاً إذا كانت قيمة المتوسط من 2 إلى أقل من 3، أو إيجابياً فوق المتوسط إذا كانت قيمة المتوسط من 3 إلى أقل من 4، أو إيجابياً تماماً إذا كانت قيمة المتوسط من 4 فأكثر.

وللتحقق من ثبات فقرات استبانة الدراسة تم إجراء اختبار الثبات على عينة استطلاعية اعتماداً على طريقة Cronbach's Alpha، وجاءت النتائج كما هو مبين في جدول (1) حيث يُشير معامل كرونباخ ألفا إلى درجة ثبات عالية لكل الفقرات، وبذلك تم التأكد من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يعطي الثقة التامة في صلاحيتها لجمع البيانات والمادة العملية اللازمة لهذا الدراسة (ملحق رقم 1 الاستبانة في صورتها النهائية).

جدول رقم (1): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

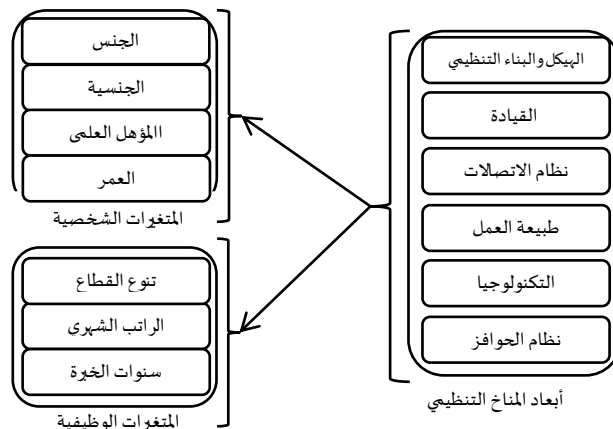
معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
0.932	الهيكل والبناء التنظيمي
0.932	القيادة
0.928	الاتصالات
0.917	طبيعة العمل
0.921	التكنولوجيا
0.943	الحوافز
0.911	(جميع المحاور)

أما لحساب المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS وتحديدًا تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات لوصف

طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام.

## 2.2.2. أنموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (1) نموذج الدراسة:



## 2.2.3. فروض الدراسة

- اتجاهات العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام بنجران اتجاهات إيجابية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية.

## 4. الدراسة الميدانية والمنهجية

تعتمد الدراسة على مراجعة الدراسات والبحوث وأدبيات تقييم وقياس المناخ التنظيمي عموماً، والدراسات والبحوث المتوفرة حول مؤسسات ومرافق القطاع العام، وتعتمد الدراسة كذلك على المنطق والعلاقات المنطقية لتطوير أبعاد المناخ التنظيمي واستخدامه لتقييم وقياس إدراك العاملين لأنماط المناخ التنظيمي السائد بمرافق القطاع العام بنجران وذلك من خلال دراسة ميدانية وتطبيقية.

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على المنهج الوصفي؛ كونه يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما تبدو في شكلها الواقعي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2004: 187). ووفقاً للمنهج الوصفي الذي تتبناه الدراسة فإن المتغيرات الأساسية -محل الوصف والتحليل- تتمثل في أبعاد المناخ التنظيمي كمتغير تابع، وكل من الخصائص الوظيفية والشخصية كمتغيرات تابعة.

لدراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية والوظيفية، فقد تم تحديد المتغيرات الشخصية في متغير الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى) ومتغير الجنسية وله مستويان (مواطن، مقيم) ومتغير المؤهل وله أربعة مستويات (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) ومتغير العمر وله أربعة مستويات (من 20 إلى أقل من 30، من 30 إلى أقل من 40، من 40 إلى أقل من 50، من 50 فأكثر). أما المتغيرات الوظيفية فقد تم تحديدها في متغير القطاع، وله أربعة مستويات (التعليمي، الصحي، الأمني، الاجتماعي) ومتغير الراتب وله ثلاثة مستويات (من 3000 إلى أقل من 6000، من 6000 إلى أقل من 9000، من 9000 فأكثر) ومتغير سنوات الخبرة وله أربعة مستويات (أقل من 5، من 5 إلى أقل من 10، من 10 إلى أقل من 15، من 15 فأكثر).

وسنوات الخبرة.

#### 4.2. تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات وفقاً للفروض الأساسية التي انطلقت منها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 4.2.1. الفرض الأول: اتجاهات العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام بنجران اتجاهات إيجابية.

للتحقق من صحة هذا الفرض من عدمه، تم رصد وتحليل إجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي كما يلي:

#### الاتجاهات نحو البناء والهيكل التنظيمي

يبين الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة أعمال ومهام المؤسسة	2.95	1.200	4
تساعد الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية	2.99	1.373	3
يمنع الهيكل التنظيمي تداخل وازدواج المهام والاختصاصات	3.18	1.408	1
يحقق الهيكل التنظيمي تكامل وترابط الوظائف المختلفة	3.15	1.475	2
يسم البناء والهيكل التنظيمي بالمرئونة المناسبة لاستيعاب أية تغيرات محتملة في البيئة المحيطة	2.93	1.291	5
جميع عبارات الهيكل التنظيمي	3.04	1.200	-

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد البناء والهيكل التنظيمي كان اتجاهها إيجابياً فوق المتوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام حول هذا البعد (3.04) بانحراف معياري (1.2)، واحتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط (3.18) وانحراف معياري (1.4).

#### الاتجاهات نحو القيادة

يبين الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات القيادة.

جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات القيادة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يعمل المسؤول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والابتكار	2.95	1.427	2
يشارك العاملون في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل	2.63	1.168	4
يشجع المسؤول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والأفكار	3.02	1.105	1
يؤمن المسؤول بقدرات المرؤوسين لذا يتم تفويض كثير من الصلاحيات اليهم	2.83	1.074	3
يعتمد المسؤول على الإدارة الديمقراطية في أكثر المواقف الإدارية	2.58	1.382	5
جميع فقرات القيادة	2.80	1.014	-

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد القيادة كان اتجاهها إيجابياً متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط العام حول هذا البعد (2.8) بانحراف معياري (1.01)، واحتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط (3.02) وانحراف معياري (1.11).

#### الاتجاهات نحو نظام الاتصالات

جدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات الاتصالات

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تتوافق شبكة اتصالات محكمة تربط الوحدات التنظيمية المختلفة	3.03	1.301	1
تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرئونة	2.89	1.233	2
يسمح نظام الاتصال بانسياب المعلومات اللازمة لممارسة العمل	2.89	1.096	2
تبدل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعوق الاتصالات	2.89	1.206	2
المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصالات تنصف بالدقة والوضوح	2.83	1.232	5
جميع فقرات الاتصالات	2.90	1.051	-

خصائص العينة وعرض البيانات الشخصية والوظيفية، والاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الاتجاهات نحو أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، وتم حساب معاملات الارتباط للتحقق من علاقة كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية بأبعاد المناخ التنظيمي، وتم الاعتماد على اختبارات المتوسط وتحليل التباين لتحليل الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي.

#### 4.1. خصائص عينة الدراسة:

#### 4.1.1. البيانات الشخصية

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية			
المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية	الجنس
ذكر	103	78	ذكر
أنثى	29	22	أنثى
مواطن	100	75.5	الجنسية
مقيم	32	24.5	
ثانوية	37	28	المؤهل العلمي
دبلوم	21	15.9	
بكالوريوس	66	50	
دراسات عليا	8	6.1	
أقل من 30 سنة	26	19.7	العمر
من 30 إلى أقل من 40 سنة	73	55.3	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	15.9	
من 50 سنة فأكثر	12	9.1	
المجموع	132	100	

يبين الجدول (2) البيانات الشخصية لعينة الدراسة؛ حيث يعكس تفوق نسبة الذكور عن الإناث ويتفق ذلك مع واقع الحال في مجتمع منطقة نجران، حيث لا تعمل الإناث إلا في قطاعات محدودة كالتعليم والصحة. أما تفوق نسبة المواطن مقارنة بنسبة المقيم فيعزى إلى أن بعض المرافق لا يشغل وظائفها إلا المواطنين كالمرفق الأمنية، ويعزى كذلك إلى النسبة المحدودة للمقيمين في مرافق التعليم العام. ويلاحظ أن نصف المبحوثين من الحاصلين على درجة البكالوريوس، وأن أكثر من نصفهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

#### 4.1.2. البيانات الوظيفية

يبين الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية.

الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية			
المتغيرات الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	نوع القطاع
التعليمي	32	24.2	نوع القطاع
الصحي	28	21.2	
الأمني	12	9.1	
الاجتماعي	60	45.5	الراتب الشهري
أقل من 6000 ريال	30	22.7	
من 6000 إلى أقل من 9000 ريال	54	40.9	
أكثر من 9000 ريال	48	36.4	سنوات الخبرة
أقل من 5	42	31.7	
من 5 إلى أقل من 10 سنة	34	25.8	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	16.7	المجموع
من 15 سنة فأكثر	34	25.8	
المجموع	132	100	

يبين الجدول (2) البيانات الشخصية لعينة الدراسة؛ حيث يعكس تفوق نسبة الذكور عن الإناث ويتفق ذلك مع واقع الحال في مجتمع منطقة نجران، حيث لا تعمل الإناث إلا في قطاعات محدودة كالتعليم والصحة. أما تفوق نسبة المواطن مقارنة بنسبة المقيم فيعزى إلى أن بعض المرافق لا يشغل وظائفها إلا المواطنين كالمرفق الأمنية، ويعزى كذلك إلى النسبة المحدودة للمقيمين في مرافق التعليم العام. ويلاحظ أن نصف المبحوثين من الحاصلين على درجة البكالوريوس، وأن أكثر من نصفهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة. يبين الجدول (3) البيانات الوظيفية لعينة الدراسة؛ حيث يعكس تفوق نسبة القطاع الاجتماعي نظراً لكون هذا القطاع يشتمل على أكبر عدد من الموظفين، فيتضمن -على سبيل المثال- الشؤون البلدية والقروية، والشؤون الإسلامية والأوقاف، والدعوة والإرشاد، والثقافة والإعلام، والمياه والكهرباء، والضمان الاجتماعي، والتأمينات الاجتماعية، وبلدية منطقة نجران. ويظهر الجدول (3) بشكل عام التباين المحدود في توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيري الراتب الشهري

هذا البعد (2.62) بانحراف معياري (1.00)، واحتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط (2.74) وانحراف معياري (1.34).

#### الاتجاهات نحو أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة

يوضح الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة.

جدول رقم (10) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات

العينة حول عبارات أبعاد المناخ التنظيمي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
جميع فقرات الهيكل	1.244	3.04	2
جميع فقرات القيادة	1.014	2.80	5
جميع فقرات الاتصالات	1.051	2.90	4
جميع فقرات طبيعة العمل	1.106	3.10	1
جميع فقرات التكنولوجيا	0.973	3.03	3
جميع فقرات نظام الحوافز	1.004	2.62	6
جميع أبعاد المناخ التنظيمي	0.889	2.92	-

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي في مرافق القطاع العام كان اتجاهها إيجابياً متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط العام (2.92) بانحراف معياري (0.89)، واحتلت عبارات البعد الرابع (طبيعة العمل) المرتبة الأولى بمتوسط (3.10) وانحراف معياري (1.11). بناء على ما تقدم من نتائج حول أبعاد المناخ التنظيمي فإن اتجاهات العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام بنجران تعد اتجاهات إيجابية، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه الفرض الأول.

#### 4.2.2. الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية.

للتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون كما يلي: الجدول رقم (11) يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) بين المتغيرات الشخصية وأبعاد المناخ التنظيمي.

جدول رقم (11) : العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية

متغيرات	متغيرات	الهيكل	القيادة	الاتصالات	طبيعة العمل	الحوافز	التكنولوجيا	جميع الأبعاد
الجنس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.222*	0.152	0.300**	0.175*	0.166	0.329**	0.267**
الجنسية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.210*	0.101	0.082	0.044	0.057	0.345**	0.297**
المؤهل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.127	0.083	0.189*	0.061	0.148	0.164	0.153
العمر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.288**	-0.016	0.341	0.071	0.138	0.042	0.139
		0.001	0.854	0.418	0.127	0.114	0.633	0.111

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) بالإضافة إلى مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنسية وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز) بالإضافة إلى مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل وبعد (الاتصالات).
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وبعد (الهيكل التنظيمي).

بناء على ما تقدم فإن العلاقة بين إدراك أبعاد المناخ التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية (الجنس، الجنسية، المؤهل، العمر) بشكل عام هي علاقة إيجابية، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه الفرض الثاني.

#### 4.2.3. الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

للتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون كما يلي: الجدول رقم (12) يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) بين المتغيرات الوظيفية وأبعاد المناخ التنظيمي.

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد الاتصالات كان اتجاهها إيجابياً متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط العام حول هذا البعد (2.9) بانحراف معياري (1.05)، واحتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى بمتوسط (3.03) وانحراف معياري (1.3).

#### الاتجاهات نحو طبيعة العمل

يوضح الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات طبيعة العمل.

جدول رقم (7) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات طبيعة العمل

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
تصاميم المكاتب توفر الراحة وتتناسب ظروف العمل المناسبة	1.313	3.03	4
توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	1.331	3.41	1
يتيح لي العمل فرصاً عديدة للتجديد والابتكار	1.329	2.89	5
يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية	1.386	3.06	3
لا أشعر بالضغوط حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	1.253	3.14	2
جميع فقرات طبيعة العمل	1.106	3.10	-

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل كان اتجاهها إيجابياً فوق المتوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام حول هذا البعد (3.1) بانحراف معياري (1.11)، واحتلت الفقرة (2) المرتبة الأولى بمتوسط (3.41) وانحراف معياري (1.3).

#### الاتجاهات نحو نظام التكنولوجيا

يوضح الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات التكنولوجيا.

جدول رقم (8) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات التكنولوجيا

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
تنجز المؤسسة معظم أعمالها باستخدام نظم التكنولوجيا والتقنية الحديثة	1.201	3.37	1
تسهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات	1.108	3.09	2
تحرص الإدارة باستمرار على مواكبة التطورات التقنية الحديثة	1.198	2.97	4
يتوفر الاستعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التقنية بهدف تحسين الأداء	1.112	3.08	3
تتوفر الأعداد الكافية من التقنيين والفنيين	1.163	2.62	5
جميع فقرات التكنولوجيا	0.973	3.03	-

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد نظام التكنولوجيا كان اتجاهها إيجابياً فوق المتوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام حول هذا البعد (3.03) بانحراف معياري (0.97)، واحتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (1.2). العلمية عادة ما يتم نشرها بعد انتهاء الظاهرة (خاصة إذا كانت الظاهرة قصيرة) بسبب طول إجراءات النشر.

#### الاتجاهات نحو نظام الحوافز

يوضح الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات نظام الحوافز.

جدول رقم (9) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاتجاهات العينة حول عبارات نظام الحوافز

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
الراتب والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة تعد مناسبة	1.390	2.51	4
يتميز نظام الحوافز المعنوية والتشجيعية بالعدالة	1.063	2.42	5
يغلب الاهتمام بالحوافز والمكافآت أكثر من الاتجاه نحو الانتقاد والتوبيخ	1.340	2.74	1
توجد نظم ووسائل تحفيزية وتضبط الترقبات والعلوات	1.099	2.73	2
تسهم نظم الحوافز في تحقيق استقرار العاملين في المؤسسة	1.172	2.65	3
جميع فقرات نظام الحوافز	1.004	2.62	-

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز كان اتجاهها إيجابياً متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط العام حول

التكنولوجيا	مواطن	2.84	0.970	-5.097-	0.000
مقيم		3.62	0.723		
الحوافز	مواطن	2.49	1.018	-2.963-	0.004
مقيم		3.02	0.901		

يبين جدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، نظام الحوافز) تُعزى لمتغير الجنسية لصالح المقيم.

#### متغير المؤهل العلمي

يوضح جدول رقم (15) اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (15): اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	متغير المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
الهيكل	ثانوية	2.91	1.543	1.652	0.181
	دبلوم	2.60	1.499		
	بكالوريوس	3.25	0.995		
	دراسات عليا	3.12	1.104		
القيادة	ثانوية	2.62	1.164	0.939	4240.
	دبلوم	2.84	1.027		
	بكالوريوس	2.92	0.967		
	دراسات عليا	2.52	0.427		
الاتصالات	ثانوية	2.70	1.321	1.971	1220.
	دبلوم	2.63	1.349		
	بكالوريوس	3.05	0.755		
	دراسات عليا	3.38	0.518		
طبيعة العمل	ثانوية	2.96	1.481	.365	779.
	دبلوم	3.15	1.198		
	بكالوريوس	3.18	0.879		
	دراسات عليا	2.98	0.377		
التكنولوجيا	ثانوية	2.77	1.307	1.308	2750.
	دبلوم	3.04	1.009		
	بكالوريوس	3.15	0.753		
	دراسات عليا	3.15	0.475		
الحوافز	ثانوية	2.34	1.041	1.950	1250.
	دبلوم	2.88	1.063		
	بكالوريوس	2.64	0.992		
	دراسات عليا	3.05	0.298		

يبين جدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### متغير العمر

يوضح جدول رقم (16) اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (16): اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

الأبعاد	متغير العمر	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف (من 20 أقل من 30 من 30 فأكثر)
الهيكل	من 20 إلى أقل من 30	2.67	1.370	6.040	0.001	من 20 إلى أقل من 30
	من 30 إلى أقل من 40	2.98	1.071			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.94	1.534			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	4.37	0.293			من 50 فأكثر
القيادة	من 20 إلى أقل من 30	2.72	1.130	4.110	0.008	من 20 إلى أقل من 30
	من 30 إلى أقل من 40	2.95	0.972			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.17	0.997			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	3.18	0.536			من 50 فأكثر
الاتصالات	من 20 إلى أقل من 30	2.76	1.247	5.884	0.001	من 20 إلى أقل من 30
	من 30 إلى أقل من 40	3.02	0.971			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.25	0.982			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	3.67	0.311			من 50 فأكثر
طبيعة العمل	من 20 إلى أقل من 30	3.22	1.065	6.724	0.000	من 20 إلى أقل من 30
	من 30 إلى أقل من 40	2.99	1.068			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.68	1.127			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	4.28	0.486			من 50 فأكثر
التكنولوجيا	من 20 إلى أقل من 30	3.21	0.962	4.257	0.007	من 20 إلى أقل من 30
	من 30 إلى أقل من 40	2.96	0.893			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.62	1.208			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	3.77	0.518			من 50 فأكثر
الحوافز	من 20 إلى أقل من 30	2.71	0.979	2.715	0.048	لا يوجد
	من 30 إلى أقل من 40	2.42	0.918			من 30 إلى أقل من 40
	من 40 إلى أقل من 50	2.96	1.373			من 40 إلى أقل من 50
	من 50 فأكثر	3.05	0.401			من 50 فأكثر

يبين جدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات،

جدول رقم (12): العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الوظيفية

متغيرات	متغيرات	الهيكل	القيادة	الاتصالات	طبيعة العمل	التكنولوجيا	الحوافز	جميع الأبعاد
نوع القطاع	Pearson Correlation	0.429**	0.337**	-0.562**	0.339**	-0.471**	-0.206*	0.470**
الراتب الشهري	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.018	0.000
سنوات الخبرة	Pearson Correlation	0.261**	-0.040	0.252**	0.152	0.171	0.171	0.198*
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.652	0.004	0.082	0.051	0.050	0.023
	Pearson Correlation	0.417**	-0.041	0.228**	0.220*	0.249**	0.235**	0.270**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.642	0.009	0.011	0.004	0.007	0.002

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع القطاع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، القيادة، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات) بالإضافة إلى مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، ونظام الحوافز) بالإضافة إلى مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.

بناء على ما تقدم فإن العلاقة بين إدراك أبعاد المناخ التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية (القطاع، الراتب الشهري، سنوات الخبرة) بشكل عام هي علاقة إيجابية، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه الفرض الثالث.

#### 4.2.4. الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مرافق القطاع العام لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية.

للتحقق من هذه الفرضية تم رصد وتحليل تباين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، العمر) كما يلي:

#### متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (13) اختبار (T) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (13): اختبار (T) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	2.90	1.289	-3.140-	30.00
	انثى	3.56	0.909		
القيادة	ذكر	2.72	0.984	-1.755-	0.082
	انثى	3.09	1.084		
الاتصالات	ذكر	2.74	1.060	-4.251-	0.000
	انثى	3.50	0.779		
طبيعة العمل	ذكر	3.00	1.153	-2.032-	0.044
	انثى	3.47	0.841		
التكنولوجيا	ذكر	2.86	0.970	-3.968-	0.000
	انثى	3.63	0.723		
الحوافز	ذكر	2.53	1.018	-1.919-	0.057
	انثى	2.93	0.901		

يبين جدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

#### متغير الجنسية

يوضح جدول رقم (14) اختبار (T) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنسية.

جدول رقم (14): اختبار (T) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الهيكل	مواطن	2.89	1.289	-3.347-	0.001
	مقيم	3.50	0.909		
القيادة	مواطن	2.74	0.984	-1.264-	0.211
	مقيم	2.98	1.084		
الاتصالات	مواطن	2.69	1.060	-5.444-	0.000
	مقيم	3.57	0.779		
طبيعة العمل	مواطن	2.95	1.153	-3.938-	0.000
	مقيم	3.59	0.841		



العمل	من 6000 إلى 9000	3.10	0.965	1.943	.147	لا يوجد
التكنولوجيا	من 3000 إلى 6000	2.77	1.201	2.612	.077	لا يوجد
	من 6000 إلى 9000	3.01	0.695			
الحوافز	من 9000 فأكبر	3.21	1.061	2.612	.077	لا يوجد
	من 3000 إلى 6000	2.47	1.046			
	من 6000 إلى 9000	2.47	0.878	2.612	.077	لا يوجد
	من 9000 فأكبر	2.88	1.076			

يبين جدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول بعد (الهيكل التنظيمي) تُعزى لمتغير المرتب لصالح من يتقاضون 9000 ريال فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول بعد (الاتصالات) تُعزى لمتغير المرتب لصالح من يتقاضون من 6000 إلى 9000 ريال، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الأبعاد (طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز).

#### متغير الخبرة

يوضح جدول رقم (19) اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير القطاع.

جدول رقم (19) : اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير القطاع

الابعاد	متغير سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
الهيكل التنظيمي	أقل من 5	2.17	0.807	13.224	0.000	موقع الاختلاف (أقل من 5) (من 5 إلى 10) (أقل من 15) (أقل من 15) فأكبر
	من 5 إلى 10	3.32	1.228			
	من 10 إلى 15	3.53	0.694			
	أقل من 15 فأكبر	3.52	1.436			
القيادة	أقل من 5	2.70	0.893	1.365	0.256	لا يوجد
	من 5 إلى 10	3.05	1.127			
	من 10 إلى 15	2.91	1.023			
	من 15 فأكبر	2.61	1.016			
الاتصالات	أقل من 5	2.22	1.007	14.142	.000	موقع الاختلاف (أقل من 5) (من 5 إلى 10) (أقل من 10) (من 10 إلى 15) (أقل من 15)
	من 5 إلى 10	3.45	0.715			
	من 10 إلى 15	3.45	0.706			
	أقل من 15 فأكبر	2.85	1.096			
طبيعة العمل	أقل من 5	2.59	0.991	5.327	0.002	موقع الاختلاف (أقل من 5) (من 5 إلى 10) (أقل من 10) (من 10 إلى 15) (أقل من 15) فأكبر
	من 5 إلى 10	3.49	1.065			
	من 10 إلى 15	3.15	0.601			
	من 15 فأكبر	3.32	1.317			
التكنولوجيا	أقل من 5	2.41	0.870	11.645	0.000	موقع الاختلاف (أقل من 5) (من 5 إلى 10) (أقل من 10) (من 10 إلى 15) (أقل من 15) فأكبر
	من 5 إلى 10	3.52	0.661			
	من 10 إلى 15	3.35	0.542			
	من 15 فأكبر	3.09	1.178			
الحوافز	أقل من 5	2.26	0.919	2.933	0.036	موقع الاختلاف (أقل من 5) (من 5 إلى 10) (أقل من 10) (من 10 إلى 15) (أقل من 15) فأكبر
	من 5 إلى 10	2.68	0.982			
	من 10 إلى 15	2.82	0.816			
	من 15 فأكبر	2.87	1.143			

يبين جدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة (من 10 إلى أقل من 15) في بعد (الهيكل التنظيمي)، ولصالح الخبرة (من 10 إلى أقل من 15) في بعد (طبيعة العمل)، ولصالح الخبرة (من 5 إلى أقل من 10) في بعد الحوافز.

بناء على ما تقدم - وبشكل عام - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مرافق القطاع العام لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات الوظيفية، وهذا يتفق - جزئياً - مع ما ذهب إليه الفرض الخامس.

## 5. مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في مرافق القطاع العام ومدى علاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### 5.1. نتائج الدراسة:

- أن المتوسط العام لاتجاه أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا ونظام الحوافز) في مرافق القطاع العام بنجران كان اتجاهاً إيجابياً متوسطاً، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البدر (2007) التي أظهرت توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة. واتفقت كذلك مع

طبيعة العمل، التكنولوجيا) تُعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر حول نظام الحوافز.

بناء على ما تقدم - وبشكل عام - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مرافق القطاع العام لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يتفق - جزئياً - مع ما ذهب إليه الفرض الرابع.

4.2.5. الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مرافق القطاع العام لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات الوظيفية.

للتحقق من هذه الفرضية تم رصد وتحليل تباين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً للمتغيرات الوظيفية (القطاع، المرتب، الخبرة) كما يلي:

#### متغير القطاع

يوضح جدول رقم (17) اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير القطاع.

جدول رقم (17) : اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير القطاع

الابعاد	متغيرات القطاع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
الهيكل التنظيمي	التعليمي	3.67	0.830	10.238	0.000	موقع الاختلاف (التعليمي) - (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.58	0.706			
	الأمي	2.80	1.880			
	الاجتماعي	2.50	1.233			
القيادة	التعليمي	3.25	1.003	5.838	0.001	موقع الاختلاف (التعليمي) - (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.10	0.961			
	الأمي	2.50	0.731			
	الاجتماعي	2.48	0.979			
الاتصالات	التعليمي	3.56	0.609	21.905	0.000	موقع الاختلاف (التعليمي) - (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.51	0.808			
	الأمي	3.00	0.836			
	الاجتماعي	2.26	0.998			
طبيعة العمل	التعليمي	3.37	0.924	8.281	0.000	موقع الاختلاف (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.71	0.597			
	الأمي	3.30	1.358			
	الاجتماعي	2.64	1.148			
التكنولوجيا	التعليمي	3.39	0.701	17.537	0.000	موقع الاختلاف (التعليمي) - (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.76	0.614			
	الأمي	3.00	0.418			
	الاجتماعي	2.50	1.013			
نظام الحوافز	التعليمي	2.72	0.609	3.303	0.002	موقع الاختلاف (الصحي) - (الأمي) - (الاجتماعي)
	الصحي	3.05	0.885			
	الأمي	2.60	0.627			
	الاجتماعي	2.36	1.204			

يبين جدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير القطاع لصالح القطاع التعليمي في كل من أبعاد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات) ولصالح القطاع الصحي في كل من أبعاد (طبيعة العمل، التكنولوجيا، نظام الحوافز).

#### متغير المرتب

يوضح جدول رقم (18) : اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المرتب.

جدول رقم (18) : اختبار (F) لمتوسط الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المرتب

الابعاد	متغيرات المرتب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
الهيكل التنظيمي	من 3000 إلى 6000	2.70	1.266	5.600	0.005	موقع الاختلاف (من 3000 إلى 6000) (من 6000 إلى 9000) فأكبر
	من 6000 إلى 9000	2.82	1.116			
	من 9000 فأكبر	3.50	1.254			
القيادة	من 3000 إلى 6000	2.65	0.944	2.562	0.081	لا يوجد
	من 6000 إلى 9000	3.04	1.068			
	من 9000 فأكبر	2.63	0.961			
الاتصالات	من 3000 إلى 6000	2.33	1.259	6.367	.002	موقع الاختلاف (من 3000 إلى 6000) (من 6000 إلى 9000) (من 9000 إلى 0009) (من 0006 إلى 0009) (من 9000 فأكبر)
	من 6000 إلى 9000	3.06	0.786			
	من 9000 فأكبر	3.09	1.061			
	من 9000 فأكبر	3.09	1.061			
طبيعة العمل	من 3000 إلى 6000	2.83	1.224	1.558	.214	لا يوجد
	من 6000 إلى 9000	2.83	1.224			



رواتب العاملين في مرافق القطاع العام، وقد لا يكون الأمر مختلفاً عن إدراك العاملين لنظام الحوافز في أي قطاع آخر. واستناداً على هذه النتيجة يوصي الباحث بضرورة المراجعة المستمرة لنظام الحوافز لتحقيق عناصر المناخ التنظيمي.

• ضرورة النظر إلى التطور المعرفي والفني لموظف القرن الواحد والعشرين الذي يختلف مفهومه للمناخ التنظيمي عن الموظف التقليدي، وفي هذا السياق يوصي الباحث بضرورة تركيز الأبحاث المستقبلية على دراسة المناخ التنظيمي وفقاً لهذا التطور؛ بحيث تشمل أبعاد المناخ التنظيمي على بعض المتغيرات مثل: المعرفة ورأس المال الفكري والعمل من بعد والمكتب الافتراضي وغيرها من أبعاد أفرزها واقع التطور التقني.

## نبذة عن المؤلف

عبد المنعم غانم عز الدين

قسم العلوم الإدارية، كلية المجتمع، جامعة نجران، نجران، السعودية

dr\_ghanim@hotmail.com, 0966537252113

د. غانم أستاذ مساعد، رئيس وحدة القياس بكلية المجتمع، له العديد من الأبحاث المنشورة، محكم في عدد من المجالات منها Cogent Business & Management

## المراجع

أحمد، فاطمة عبدالقادر. (2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

البدري، إبراهيم حمد. (2001). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل "دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

البيحي، مصلح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

حمود، كاظم خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الحيدر. عبد المحسن صالح. (2006). 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: المنظمة العربية للتنمية والإدارة. 26(2)، 41-65.

السكران، ناصر محمد. (2005). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

سليمان، سعيد مؤيد. (1986). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر التربوي والإداري المعاصر. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية والإدارة. 10(1)، 37-45.

الشريبي، عبد الفتاح مصطفى. (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة. 11(3)، 20-42.

الشقاوي، عبد الرحمن عبدالله. (2003). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. في: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 2019، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 19-23/10/2002.

عبيدات، ذوقان محمد، عبدالحق. كايد إبراهيم وعديس، عبد الرحمن عقل. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الثامنة، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

العمري، خالد محمد. (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن

دراسة السكران (2005) التي توصلت إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض نحو المناخ التنظيمي، واتفقت كذلك مع دراسة أحمد (2008) التي توصلت إلى أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

• توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي والعمر) وأبعاد المناخ التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنسية وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز)، وعلاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل وبعد (الاتصالات)، وعلاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وبعد (الهيكل التنظيمي). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السكران (2014) التي أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحيدر (2006) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية مع جميع محاور المناخ التنظيمي.

• توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الوظيفية (القطاع، الراتب وسنوات الخبرة) وأبعاد المناخ التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع القطاع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، القيادة، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، ونظام الحوافز)، وعلاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات) وعلاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا ونظام الحوافز)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البيحي (2010) التي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، نظام الحوافز) تعزى لمتغير الجنسية لصالح المقيم، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر، وتتفق هذه النتائج في جزء منها مع دراستي كل من الحيدر (2006) والبيحي (2010) بينما تختلف في جزء منها مع دراسة أحمد (2008).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير القطاع لصالح القطاع التعليمي في كل من أبعاد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات) لصالح القطاع الصحي في كل من أبعاد (طبيعة العمل، التكنولوجيا، نظام الحوافز)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول بعد (الهيكل التنظيمي) تعزى لمتغير المرتب لصالح من يتقاضون 9000 ريال فأكثر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول بعد (الاتصالات) تعزى لمتغير المرتب لصالح من يتقاضون من 6000 إلى 9000 ريال، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الأبعاد (طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة من (10 إلى أقل من 15) في بعد (الهيكل التنظيمي) ولصالح الخبرة من (10 إلى أقل من 15) في بعد (طبيعة العمل)، ولصالح الخبرة من (5 إلى أقل من 10) في بعد الحوافز، وتتفق هذه النتائج في جزء منها مع دراسة البدر (2007).

## 5.2. التوصيات:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة أن تولي المرافق العامة بنجران اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره من أهم العوامل التنظيمية التي تؤمن التفاعل والتكامل الفعال في مختلف مواردها وإمكاناتها على النحو الذي يبرهن الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة واقتدار؛ فنجاح مرافق القطاع العام وتحقيق أهدافها يتطلب التعامل مع معطيات ومتغيرات البيئة التنظيمية بحكمة وموضوعية، وعلى رأس هذه المتغيرات يأتي المناخ التنظيمي السائد فيها؛ إذ إن هذا المناخ بجانب أنه يعكس هوية وخصائصه المرفق ويميزه عن غيره من المرافق المماثلة، فإنه - كما أثبتت العديد من الدراسات - يُعد من المحددات الرئيسية للنجاح.
- يتبن من النتائج أن نظام الحوافز يؤثر بدرجة كبيرة على تشكيل إدراك المناخ التنظيمي، وهو أمر يمكن تهممه في ظل ارتفاع الأسعار المتزايد وثبات

- Draasat tatbiqiat Ealaa Almunshat Alsinaeiat Alsewdyt fi Madinat Jid*  
'The Organizational Climate in the Framework of Technological Acquisition: An Applied Study on Saudi Industrial Facilities in the City of Jeddah'. Masters' Dissertation, King Abdulaziz University, College of Economics and Administration, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Qaryouti, M. Q. (1994). Almunakh altanzimiu fi aljamieat al'urduniyat min wihat nazar 'aada' hayyat altadris 'The organizational climate at the University of Jordan from the viewpoint of faculty members'. *Mutah Journal for Research and Studies*. 9(7), 67–120. [in Arabic]
- Alshaqawi, A. A. (2003). Nahw 'ada' 'afdal fi alqitae alhukumii fi almamlakat alearabiat alsaediati 'Towards a better performance in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia'. In: *Symposium on the Future Vision of the Saudi Economy until 2019, the Axis of Partnership between the Public and Private Sectors*, Ministry of Planning, Riyadh, Saudi Arabia, 19-23/10/2002. [in Arabic]
- Alsharbinii, E. A. (1987). Almunakh altanzimiu watatwir alkhidmat almasrifiat fi albnuk altijariat alkuaytia 'Organizational climate and development of banking services in Kuwaiti commercial banks'. *Arab Journal of Management, Arab Organization for Development and Management*, 11(3), 20-42. [in Arabic]
- Alsukran, N. M. (2005). *Almunakh Altanzimia Waealaqatuh Bial'ada' Alwazifii: Draasat Mashiatan Ealaa Dubbat Qitae Quwwat Al'ammn Alkhasat Bimadinat Alryad* 'Organizational Climate and its Relationship to Job Performance: A Survey Study on Officers of the Special Security Forces Sector in Riyadh'. Masters' Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Hammoud, K. K. (2002). *Alsuluk Altanzimi* 'Organizational Behavior'. Amman, Jordan: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Hannevik, M. B., Lone, J. A., Bjørklund, R. A., Bjørkli, C. A. and Hoff, T. E. (2014). Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing values perspective. *International Journal of Project Management*. 32(4), 687–97.
- Khine M. S. (2013). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Boston, USA: Sense Publishers.
- Landy, F. G., and Trumb., D. A. (1980). *Psychology of Work Behavior*. Las Vegas, USA: The Dorsey Press.
- Litwin, G.H., and Stringer, R.A. (1968). *Motivating and Organizational Climate*. USA, Boston: Harvard University Press
- Mansour, S.T. (1980). *Alqanun Al'iidari 'Administrative Law'*. Baghdad, Iraq: Dar Iraq. [in Arabic]
- Obaidat, T. M., Abdel-Haq. K. I. and Adas, A. A. (2004). *Albahth Aleilmia Mafhumah Wa'adawatih Wa'asalibah* 'Scientific Research: Its Concept, Tools and Methods'. 8<sup>th</sup> edition. Amman, Jordan: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Permarupan, P.Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S., and Balakrishnan, B. K. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 107(n/a), 88–95.
- Porter L. W. (1975). *Behavior in Organization*. NY, NY: McGraw-Hill.
- Suleiman, S. M. (1986). Almunakh altanzimiu: Mfihum hadith fi alfikr altarbawii wal'iidarii almeasr 'Organizational climate: A modern concept in contemporary educational and administrative thought'. *Arab Journal of Management, Arab Organization for Development and Management*. 10(1), 37–45. [in Arabic].
- West M. A. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 379–408.
- وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات. 7(2)، 13-52.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم. (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات. 9(5)، 67-120.
- المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- منصور، شاب نوما. (1980). القانون الإداري. بغداد، العراق: دار العراق.
- النوري، باسمه رفيق. (1995). المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
- Adenike, A. A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction. *Business Intelligence Journal*. 4(1), 151–65.
- Ahmad, F. A. (2008). *Waqie Almunakh Altanzimii fi Almadaris Alhukumiat Alththanawiat Alttabieat Limudiriyaat Altarbiat Waltaelim fi Muhafazat Shamal Filastin min Wihat Nazar Almuealimin Walmuelimat fiha* ' Organization Climate in the Public Secondary Schools in North Palestine From the Points of View of the Teachers' Masters' Dissertation, An-Najah National University, Faculty of Graduate Studies. [in Arabic]
- Albadar, I. H. (2007). *Almunakh Altanzimia Waealaqatuh Bidughut Aleamal: Draasat Maydaniat Ealaa Dubbat Mudiriyaat Aldifae Dlmadani Bimintaqaat Alryad* 'Organizational Climate and its Relationship to Work Stress: A Field Study on Officers of the Directorate of Civil Defense in Riyadh'. Masters' Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Albiquami, M. H. (2010). *Almunakh Altanzimia Waealaqatuh Bial'ada' Alwazifii Limuazafi Mintaqaat Makat Almukramati* 'Organizational Climate and its Relationship to Job Performance (Makkah Region Employees)'. Masters' Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Aleamrii, K. M. (1992). Mustawaa alridda alwazifii limudiri almadaris fi al'urdun waealaqatih bibaed khasayisihim alshakhsiat walwazifiat 'The level of job satisfaction of school principals in Jordan and its relationship to some of their personal and employment characteristics'. *Mutah Journal for Research and Studies*. 7(2), 13–52. [in Arabic]
- Aleumyan, M. S. (2005). *Alsuluk Altanzimiu fi Munazamat Al'aemali* 'Organizational Behavior in Business Organizations'. 2<sup>nd</sup> edition. Amman, Jordan: Wael Publishing House. [in Arabic]
- Alhaydur. E. A. (2006). Aitijahat aleamili nahw almunakh altanzimii waealaqat khasayisihim alshakhsiat walwazifiat bitilik alaitijahat: drrasat maydaniat fi mustashfaa almalik fayсал altakhsusii fi almamlakat alearabiat alsewdi 'Attitudes of employees towards the organizational climate and the relationship of their personal and functional characteristics: A field study at King Faisal Specialist Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia'. *Arab Journal of Management, Arab Organization for Development and Management*. 26(2), 41–65. [in Arabic]
- Almaghribi, K. M. (1995). *Alsuluk Mltanzimi: Mafahim wa'usus Auluk alford Waljamaeat fi Altanzimi* 'Organizational Behavior: Concepts and Foundations of Individual and Group Behavior in Organization. 2<sup>nd</sup> edition. Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for Publication and Distribution. [in Arabic]
- Alnuwrii, B. R. (1995). *Almunakh Altanzimia fi 'iitar Alaiqina' Altiknuluji:*