

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

قسم التربية

تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة  
نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

رسالة ماجستير

إعداد

محمود أحمد أبو سمرة

إشراف

الدكتور: محمد عبد القادر عابدين

القدس - فلسطين

1420هـ - 1999م

مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا

القدس

College of Science &  
Technology - Library

Jerusalem

Acc. No. 6898  
الرقم التسلسلي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة  
الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس

جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
قسم التربية

**تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من  
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**

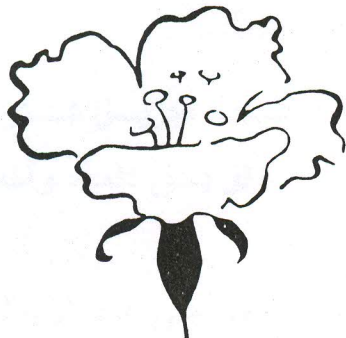
إعداد  
محمود أحمد أبو سمرة

ماجستير فيزياء - الجامعة الاردنية (١٩٨٣)

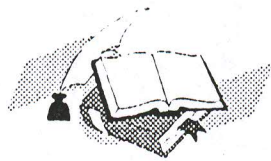
قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
من جامعة القدس

لجنة المناقشة:  
الدكتور محمد عابدين ..... مشرفاً  
الدكتور أحمد فهميم جبر ..... عضواً  
الدكتور عطية مطلم ..... عضواً

١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م



## الإهداء



إلى كل من  
حمل المسؤولية بأمانة،  
فأجبه الحاضر وأثنى عليه،  
وتمناه المستقبل وترحم عليه،

أهدي جهدي هذا.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من ولي من أمر أمتي  
شئناً فشق عليهم، فاشقق عليهم، ومن ولي من أمر أمتي شئناً  
فرقق بهم فارقق به)

رواد مسلم

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وآله وصحبه ،  
ومن سار على نهجه إلى يوم الدين.

يسعدني ، وقد شارفت هذه الرسالة على نهايتها، أن أتقدم بجزيل شكري،  
وعظيم إمتناني، لكل من ساهم في إنجاح هذا الجهد المتواضع، ولو بشق كلمة، وأخص  
بالذكر:

★ الدكتور الفاضل محمد عابدين والذي تكرم مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة،  
ومنحني من وقته وجهده الكثير، وما بذل علي بنصيحة أو توجيه أو ملاحظة، لما  
كان لذلك من أثر بالغ في إعداد هذه الرسالة بشكلها ومضمونها الحاليين.  
★ عضوي لجنة المناقشة، الدكتور أحمد فهميم جبر، والدكتور عطية مصلىح لتفضلهما  
بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة، وتحمل معاناة قراءتها، وإبداء  
الملاحظات المناسبة.

★ إدارة جامعة القدس، والتي قامت بدعم هذا العمل ومنذ بدايته.  
★ الزملاء الأعزاء، أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس، بجميع كلياتها، والذين  
كان لهم دور هام في تقديم الدعم والمشورة خلال فترة قيامي بهذا العمل.  
فجزاهم الله خير الجزاء

محمود أبو سمرة

## ألملخص

تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها.

إعداد

محمود أبو سمرة

إشراف : د. محمد عابدين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، والمتمثل في المجالات الستة: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والإتصالات، وإتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني، وحوافز العمل.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر كل من متغيرات، الجنس، ونوع الكليّة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في جامعة القدس، على تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة القدس.

وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعة القدس للعام الجامعي 1998/ 1999 م ، والبالغ عددهم (182) عضواً، وبلغت نسبة الإستبانات المعادة والصالحة 76 % من مجموع الإستبانات الموزعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإستخدام أداة الدراسة التي إستخدمها عثمانه (1996)، لتقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والتي تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في جامعة اليرموك.

وقد تم استبعاد بعض فقرات الاداة كونها تعبر عن ما هو مأمول وليس ما هو واقع، وفق آراء بعض المختصين في المجال التربوي.

وأعاد الباحث حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ معامل الثبات (0.93)، كما استخدم الباحث التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون، وكان معامل الثبات (0.91).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة، بشكل عام، ولكل مجال من مجالاته، وتبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في جامعة القدس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، بشكل عام، كان متديناً. وأن تقييمهم للمجالات الفرعية كان متفاوتاً، حيث تراوحت نسبة التقييم بين 29.89% لمجال الاسلوب الاداري والقيادي، 57.63% لمجال العلاقات والاتصالات. كما اظهرت نتائج الدراسة أن:

★ هناك إختلافا في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

★ هناك إختلافا في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة يعزى لمتغير نوع الكلية، ولصالح الكليات الأدبية.

★ هناك إختلافا في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة، يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة "أستاذ".

★ هناك إختلافا في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة يعزى لمتغير الخبرة في جامعة القدس، لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات .

وفي ضوء تلك النتائج، فقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها:

★ أن تهتم إدارة الجامعة بوضع الأسس المناسبة لسياسة الحوافز، والتقدم والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بشكل عام، ولحملة الماجستير بشكل خاص.

★ ضرورة الإهتمام بجوانب البحث العلمي بشكل افضل.

★ ضرورة الترشيح في الوظائف الإدارية المعاونة.

★ القيام بمزيد من الدراسات حول جامعة القدس لتحسين مستوى المناخ التنظيمي فيها.

## **ABSTRACT**

### **Evaluation of Organizational Climate at Al- Quds University as Perceived by Faculty Members**

**Prepared by**

Mahmoud Ahmad Abu Samra

**Supervised by**

Dr. Mohammad Abdeen

This study aimed at evaluating the organizational climate (O.C) at Al- Quds University as perceived by faculty members.

The subsets of the climate were, administrative style, relationships and communications, decision making, procedures polices, development and occupational growth, and work motive. Also, the study aimed at determinating the effect of sex, sort of faculty, academic rank, and experience at Al- Quds University, on the faculty members evaluation of the organizational climate at AL-Quds University.

The population study consisted of all full time Arabic speaking faculty members at Al - Quds University in 1998 /1999, and their number was (182) academic staff members.

Athamenh's tool (1996), which was originally used to evaluate the organizational climate at Yarmouk University as perceived by faculty members, was used.

Means, standard deviation, and percentages, were used to evaluate the organizational climate at Al- Quds University, for its various subsets, and for the independent variables; sex, faculty type, academic rank, and experience.

The study concluded that faculty members did not highly evaluate organizational climate at the University, and their evaluation to the various subsets was variant. More over, the study showed the following:

- ★ There was a difference in the faculty member's evaluation of the organizational climate at the University, which regard to sex, in favor of females.
- ★ There was a difference of the evaluation of organizational climate of the University, which regard to faculty type, in favor of literary faculty.
- ★ There was a difference in the evaluation of organizational climate of the University, with regard to academic rank, in favor of full professors.
- ★ There was a difference of the evaluation of organizational climate at the University, with regard to experience at Al - Quds University.

Finally, some recommendations were made

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الأهداء .....
ب	الشكر والتقدير .....
ج	المخلص بالعربية .....
هـ	المخلص بالإنجليزية .....
ز	فهرس المحتويات .....
ط	فهرس الجداول .....
ي	فهرس الأشكال .....
ك	فهرس الملاحق .....
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة .....
4	أهمية الدراسة .....
6	مشكلة الدراسة .....
6	اسئلة الدراسة .....
6	هدف الدراسة .....
7	محددات الدراسة .....
7	تعريف المصطلحات .....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
9	مقدمة .....
10	التطور التاريخي للفكر الإداري والتنظيمي...
11	المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) .....
12	نظرية العلاقات الإنسانية .....
12	النظرية السلوكية .....
13	المدرسة الإدارية الحديثة .....
15	القيادة الإدارية في الإسلام .....

الإطار النظري

الصفحة	الموضوع
19	المناخ التنظيمي .....
19	مفهومه .....
21	أهميته .....
26	أبعاده .....
30	عناصره .....
33	ملامح المناخ التنظيمي في الإسلام .....
36	الدراسات السابقة .....
36	الدراسات العربية .....
52	الدراسات الاجنبية .....
60	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات .....
61	مجتمع الدراسة .....
61	منهج الدراسة .....
61	أداة الدراسة .....
63	متغيرات الدراسة .....
63	إجراءات الدراسة .....
64	التحليل الإحصائي .....
67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة .....
84	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات .....
95	المراجع: .....
104	الملاحق: .....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات : نوع الكلية، والجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.	64
2	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة على مجالات أداة الدراسة المقياس الكلي	67
3	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الظاهرية والحقيقية والرتبة لكل مجال والمقياس الكلي.	68
4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المقياس الكلي وعلى مجالات الدراسة حسب متغير الجنس.	71
5	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المقياس الكلي ومجالات الدراسة حسب متغير نوع الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.	74
6	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	77
7	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المقياس الكلي تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	78
8	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المقياس الكلي وعلى مجالات الدراسة حسب متغير الخبرة في جامعة القدس.	82

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والمكونه له.	-1
29	جبل الجليد المؤسسي.	-2
32	منظور المناخ التنظيمي.	-3
70	التوزيع البياني للنسبة المئوية لتقييم مناخ الجامعة بشكل عام ولمجالاته.	-4
72	التوزيع البياني للنسبة المئوية لتقييم مناخ الجامعة بشكل عام حسب متغير الجنس.	-5
75	التوزيع البياني للنسبة المئوية لتقييم مناخ الجامعة بشكل عام حسب متغير نوع الكلية.	-6
79	التوزيع البياني للنسبة المئوية لتقييم مناخ الجامعة بشكل عام حسب متغير الرتبة الاكاديمية.	-7
83	التوزيع البياني للنسبة المئوية لتقييم مناخ الجامعة بشكل عام حسب متغير الخبرة في جامعة القدس.	-8

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
105	كتاب رئيس قسم التربية.	-1
106	كتاب مساعد رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.	-2
107	إستبانة المناخ التنظيمي.	-3
113	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة.	-4

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة :

كانت الإدارة في الماضي والى عهد قريب عملية تتسم بالبساطة وعدم التعقيد ، نظراً لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها ، وكانت تعتمد على الخصائص والسمات الشخصية للقائد أو الرئيس. وقد بدأت الإدارة تتطور بتطور العلم والمعرفة ، ونتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم الحديث منذ قيام الثورة الصناعية ، أخذت المؤسسات تعتمد تركيباً وظيفياً ، فزادت الحاجة إلى وجود قيادة فاعلة تضمن حسن سير المؤسسة أو المنظمة ، وتعمل على تحسين أداء العاملين ، ورفع كفاءة الإنتاج. ولم تعد الإدارة عملية تعتمد على الموهبة والسمات الشخصية أو دعم العشيرة أو جاه موروث.

كل ذلك أدى إلى ظهور النظريات الإدارية المختلفة التي حاولت وصف وتحديد الصفات والسلوك الإداري في الإدارة والتي لا بد من توافرها حتى تؤدي المنظمة دورها اتجاه العاملين فيها واتجاه المجتمع الذي تعيش فيه . ( عكاشة، 1989 ) .

وكثيرة لتلك المحاولات ظهرت نظريات عدة منها نظرية الإدارة العلمية ، البيروقراطية، المبادئ الإدارية ثم العلاقات الانسانية والسلوكية ، وحاعت بعدها نظرية النظم الاجتماعية والتي تنظر إلى المؤسسات التربوية والصناعية والتجارية كنظام متكامل يتكون من العاملين وبيئة العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة ، وينتج السلوك المرغوب نتيجة تفاعل تلك المكونات بعضها مع بعض ، وترى نظرية النظم أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف المنظمة ورضاهم عن العمل الذي يقومون به في نفس الوقت وان حل هذه المشكلة منوط بقيادة المنظمة الإدارية، ومن هنا تبرز أهمية القيادة (كنعان، 1995) .

ومن هنا كان المناخ التنظيمي (Organizational Climate) واحداً من أهم الموضوعات ذات العلاقة بالمنظمة، وارتباطه بالكثير من الأبعاد المتعلقة بالمؤسسة، ويظهر تأثيره الإيجابي أو السلبي على المنظمة بشكل مباشر وملحوظ.

وقد ثار حول هذا الموضوع الكثير من الجدل في الآونة الأخيرة بين الكتاب

والباحثين، وبصفة خاصة في مجال السلوك التنظيمي (Organizational Behavior).