تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الاردن للمناخ التنظيمي السائد: دراسة ميدانية تحليلية

أحمد محمد عبد الحليم*

ملخـص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على تقييم المديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد (فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور والرواتب، والولاء التنظيمي). كما استهدفت التعرف على وجود فروقات دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد، تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

تألف مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال البالغ عددهم (220) إداريا، وتم توزيع استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة، وتم استرجاع 200 استبانة منها.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21). كما وجد ان بعد الولاء التنظيمي أكثر أبعاد المناخ التنظيمي رضا عند أفراد عينة الدراسة، وبوسط حسابي (3.64)، بينما كان بعد سياسة الأجور والمرتبات اقلها رضا وبوسط حسابي (2.60). ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والدخل، على مجالات المناخ التنظيمي مجتمعة، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيا لأثر متغير سنوات الخدمة، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وبلد التخرج، والعمر، وسنوات الخدمة، والدخل في بعد سياسات الأجور.

كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في بعدي فلسفة القيادة و سياسات الأجور والمرتبات. وخلص البحث إلى تقديم توصيات عديدة مقترحة أهمها: ضرورة العمل على دراسة وتحليل سياسات الأجور والرواتب المعمول بها في المستشفيات الحكومية الأردنية، والتأكيد على دور القيادة في تحسين المناخ التنظيمي و توفير البيئة التنظيمية المناسبة.كما أوصت الدراسة بضرورة تقييم المناخ التنظيمي تقييما مؤسسيا من حين لآخر، بغية العمل على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمستفيدين.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، المستشفيات الحكومية.

1. المقدمـة

تسعى المجتمعات كافة إلى بناء التقدم وتحقيق التنمية والرخاء لأبنائها، ويعد القطاع الصحي من القطاعات المهمة في المجتمع؛ إذ انه مهتم بأغلى ما يملكه الإنسان ألا وهو الصحة. ومن هنا تبدو أهمية القطاع الصحي لما يقوم به من وظائف ومسؤوليات أهمها المحافظة على صحة الإنسان، والنهوض بها عن طريق تقديم الخدمات الأولية والعلاجية والوقائية وتقديم الرعاية الطبية ومنع حدوث الأمراض ومكافحتها.

إن أهم الوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف في الوقت الحاضر هو تطوير الخدمات الصحية والارتقاء بها كما ونوعا وعلى جميع الأصعدة. ويعد تطور الرعاية الصحية عنصرا أساسيا للتنمية الوطنية الشاملة، وذلك من خلال تطور المؤسسات الصحية الأولية والثانوية والشاملة والمستشفيات وانتشارها في جميع أنحاء المملكة. لذلك جاء الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي لمستشفيات إقليم الشمال في الأردن وتحديد أبعاده، بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن استخدامها للتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في هذه المستشفيات، وكيفية تأثيره على الأفراد العاملين ومستوى رضاهم عن المناخ التنظيمي الذي ينعكس على تحقيق الأهداف العامة لوزارة الصحة الأردنية.

* قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن. تاريخ استلام البحث 2005/3/2، وتاريخ قبوله 2006/4/10.

ان اتجاهات الفرد وتفكيره وعواطفه ودوافعه توجه سلوكه التنظيمي، وان نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها يعتمد بشكل كبير على مستوى إيمان الفرد العامل بتلك الأهداف، وقناعته بها وسعيه للوصول إليها وشعوره بتطابقها أو قربها من أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تمكنت المؤسسة من خلق بيئة إدارية تغطي جوانب تنظيمية متعددة أهمها: فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين الموظفين، وسياسات الأجور والمرتبات، والولاء التنظيمي؛ فكلما زادت درجة الانسجام والتفاهم بين الرئيس والمرؤوس، زادت الرغبة لدى الأخير بالبقاء والاستمرارية في العمل، وتوفر لديه اعتقاد قوي وراسخ في أهداف المؤسسة وقيمها، ويكون على استعداد تام لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها. وهذا من شأنه أن يخلق موظفاً يتوفر لديه الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي يعمل فيها (الطعامنة وعبد الحليم، 1997).

مشكلة الدراسة

إن إحدى المشكلات الرئيسة التي تواجهها المؤسسات العامة والخاصة تكمن في كيفية تحديد مناخ تنظيمي يضمن الولاء التنظيمي، ويزيد من فعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها. ولا بد من أن يكون هذا المناخ التنظيمي شاملا لأبعاده المختلفة بسبب أثره الواضح على سير العمل فيها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة ومتميزة. ولقد لوحظ مؤخرا أن مظاهر الرضا عن المناخ التنظيمي السائد، والثبات والاستقرار النفسي لدى العديد من العاملين في المؤسسات الصحية، وخصوصا المستشفيات، كانت قليلة وغير مرضية، وقد يعزى ذلك لبعض المضايقات الإدارية والصعوبات المهنية التي يواجهها البعض منهم، والتي قد تسبب القلق والتوتر والإحباط النفسي، مما يؤثر على فاعليتهم الإنتاجية والكفاءة الإدارية في تحقيق الأهداف. ونظرا للقلة الملحوظة في الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع في الأردن، وخاصة في القطاع الصحي، فستحاول هذه الدراسة النظر في تقييم المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الحكومية في اقليم الشمال من خلال وجهة نظر المديرين العاملين فيها.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة لتقييم المناخ التنظيمي السائد في مستشفيات إقليم الشمال، بهدف معرفة اتجاهات ودرجة رضا العاملين فيها عن المناخ التنظيمي السائد، حيث من المؤمل أن تفيد النتائج المتمخضة عن هذه الدراسة إدارة المؤسسات الصحية في التعرف إلى اتجاهات العاملين فيها، وجوانب عدم الرضا الوظيفي، مما يمكن إدارة تلك المؤسسات الصحية من إعادة النظر في كثير من سياساتها، وحل الإشكاليات التي تواجهها لتوفير مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين لديها في أداء المهام الموكلة إليهم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي تقييم المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، والتعرف إلى مستويات الرضا لدى العاملين فيها، وذلك للمساعدة في الحد من الجوانب السلبية وتدعيم الجوانب الإيجابية ما أمكن، وبالتالي محاولة الخروج بتوصيات وحلول، يؤمل أن تكون ذات فائدة وقيمة لمتخذي القرار، في معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات من خلال هذه الدراسة. وكذلك تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء الإداريين العاملين في المجال الصحي باعتبار أنهم ذوو المناصب الإدارية الرئيسة في المستشفيات، وبالتالي يقومون برسم السياسات العامة فيها، ووضع البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ السياسات الصحية، مما يعمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب لجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال والفرضيات التالية:

السؤال: ما مستوى الرضا العام لدى المديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال عن المناخ التنظيمي السائد؟

الفرضية الرئيسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي من جهة والعوامل الديمغرافية لدى المديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال الحكومية من جهة أخرى.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1/1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

1/2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة.

1/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة.

1/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة.

1/5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير بلد التخرج لأفراد عينة الدراسة.

1/6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة.

1/7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تقييم الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير درجة رضا العاملين لأفراد عينة الدراسة.

2. منهجية الدراسة

أسلوب جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على:

1- أسلوب نظري يعتمد على المراجع وما كتب من أدبيات ذات علاقة بموضوع البحث.

2- أسلوب المسح الميداني لمستشفيات إقليم الشمال من خلال استخدام استبانة صممت من قبل الباحث لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة، والتي من خلالها يتم الإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال (مستشفى الاميرة بسمة، ومستشفى الاميرة رحمة، ومستشفى الايمان، ومستشفى المفرق الحكومي، ومستشفى النديم، ومستشفى الاميرة راية، ومستشفى الرمثا الحكومي، ومستشفى اليرموك، ومستشفى الشونة الجنوبية) البالغ عددهم (220) إداريا، حيث ان مجتمع الدراسة هو ذاته عينة الدراسة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة قائمة استقصاء ذات علاقة بموضوعها أعدها الباحث لهذه الغاية معتمداً في صياغة فقراتها على دراسة أدبيات الإدارة من مختلف مصادرها، التي تغطي الجوانب الضرورية لفهم موضوع المناخ التنظيمي. وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن العاملين في المجال الصحي. كما تم اختبارها من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها، باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 90% بالنسبة لأداة المناخ التنظيمي ككل كما هو مبين في الجدول رقم (1)، واعتبرت هذه النتائج مقبولة لأغراض البحث العلمي لاجراء هذه الدراسة.

الجـدول رقم (1)
معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات المناخ التنظيمي وللأداة ككل

المجـال	الاتساق الداخلي
فلسفة القيادة	.86
نمط اتخاذ القرارات	.76
نمط الاتصالات	.78
العلاقات السائدة بين العاملين	.79
سياسة الأجور والمرتبات	.78
الولاء التنظيمي	.75
الكلي	.90

بالإضافة إلى المعلومات الديمغرافية، تحتوي قائمة الاستقصاء على (42) فقرة تهدف إلى معرفة تقييم مستوى المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها من خلال دراسة أبعاد المناخ التنظيمي الستة التالية:

1- فلسفة الإدارة، وتناولتها الفقرات من 1-9.
2- نمط اتخاذ القرارات، وتناولته الفقرات من 10-15.
3- نمط الاتصالات، وتناولته الفقرات من 16-22.
4- العلاقات السائدة بين العاملين، وتناولتها الفقرات من 23-27.

5- سياسة الأجور والرواتب، وتناولتهـا الفقـرات من 28-33.

6- الولاء التنظيمي، وتناولته الفقرات من 34-42.

ويوجد أمام كل فقرة من فقرات هذا الجزء خمس إجابات على معيار ليكرت (Likert) ذي التدريج الخماسي: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (درجتان)، لا أوافق بشدة (درجة واحدة)، حيث طلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة في المربع المناسب كما هو الواقع وليس كما يتمنون. هذا مع العلم بأنه تم عكس تصحيح الفقرات السلبية حيث أخذت الفقرات ذوات الأرقام التالية (15،9، 22، 28، 34، 41): (درجة واحدة) أوافق بشدة، (درجتان) أوافق، (3 درجات) محايد، (4 درجات) لا أوافق، (5 درجات) لا أوافق بشدة. ولأغراض تحليل البيانات، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات وحدد درجة الموافقة على الرضا العام حسب المعيار التالي:

المتوسطات (3.5- 5) تمثل درجة رضا عالية.

المتوسطات (2.5-3.49) تمثل درجة رضا متوسطة.

المتوسطات (2.49 فأقل) تمثل درجة رضا ضعيفة.

التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (+ SPSSPC) لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة والاستبانه ككل. كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة. بالاضافة الى ذلك، تم اجراء اختبار (T-Test) و(F-Test) باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والمقارنات البعدية بطريقة (توكي) للفروق الزوجية و Least Significant (LSD) Differences لدراسة الفروقات في اتجاهات العينة نحو المناخ التنظيمي من خلال دراسة اثر المعلومات الديمغرافية.

محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال ممن يعملون برتبة مدير مستشفى، أو مساعد مدير، أو رئيس قسم/شعبة، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها على باقي العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعريفات الإجرائية

المديرون: الأشخاص العاملون في وزارة الصحة برتبة مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم أو شعبة للإشراف على مستشفيات إقليم الشمال لتنفيذ أهداف الوزارة وغاياتها ضمن الإطار الوظيفي المحدد لهم.

العوامل الديمغرافية: هي مجموعة المتغيرات المرتبطة بالفرد، التي قد يكون لها تأثير على مستوى الرضا تجاه المناخ التنظيمي وتتمثل بالجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وبلد التخرج، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والدخل الشهري.

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير على سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

أبعاد المناخ التنظيمي: هي مجموعة المتغيرات التي لها ارتباط بخصائص التنظيم وتتمثل بفلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرار، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين الموظفين، وسياسة الأجور والمرتبات، والولاء التنظيمي.

الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يبديه الموظف تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثرا على مستوى أداء العامل وإنتاجيته.

3. الإطـار النظـري

إن مفهوم المناخ التنظيمي في المنظمة واسع ومتعدد الأبعاد، فدراسة المناخ التنظيمي من المجالات التي يزداد فيها الجدل والتي تعتبر من مجالات البحث الحديثة إلى حد ما، وذلك لتأثيراته الكبيرة على معظم الفعاليات التنظيمية. فتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم بمختلف المستويات الإدارية مستمر، حيث ان البيئة الداخلية هي المميز الرئيسي للخصائص الاجتماعية بين المنظمات وما تنطوي عليه من سلوكيات العاملين فيها والتي يمكن وصفها بالبيئة الإنسانية.

فالمناخ التنظيمي ما هو إلا المرآة التي تعكس خصائص البيئة التنظيمية وتمثل الهيكل النفسي لأي منظمة (القريوتي، 1994).

فالمناخ التنظيمي الجيد يكون قادرا على توليد رضا لدى أفراد المنظمة، مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل في تحقيق أهدافها بسهولة وبدقة. ان نجاح أي مؤسسة يتوقف

على قدرة إدارتها على خلق مناخ عمل مناسب من خلال ابعاد متعددة، اهمها فلسفة القيادة المتبعة في بيئة العمل، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين الموظفين، وسياسة الأجور والمرتبات، والولاء التنظيمي. وهذه الابعاد تعتبر من أهم عوامل رضا الموظف عن عمله وهي التي تحفزه للقيام بواجبه على أكمل وجه.

لم تتوصل الدراسات والأبحاث بعد إلى مناخ تنظيمي يلائم كل البيئات المختلفة، ولا يمكن القول ان هناك اتفاقاً عاماً على مجموعة الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي الملائم لكل البيئات، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة فهم دور المناخ في الإطار التنظيمي.

فبالرغم من إمكانية التوصل إلى اتفاق بشأن تعريف عام للمناخ التنظيمي، إلا أن هناك اختلافات كبيرة فيما يتعلق بالأبعاد أو المكونات التي تدخل في تركيبة هذا المناخ. ويمكن إرجاع بعض هذه الاختلافات إلى تنوع البيئات التي تمت دراستها أو ستدرس مستقبلا (سليمان، 1987).

فالمناخ عادة يتعلق بالمفهوم الجغرافي وما يتعلق به من حرارة وبرودة وتغيرات وتفاعلات مناخية خلال فصول السنة الأربعة... وما إلى ذلك. أما عندما نتحدث عن المناخ التنظيمي فإننا نتحدث عن التنظيم كنظام اجتماعي متكامل يؤثر ويتأثر بالتنظيمات الأخرى، وتتفاعل عناصره مع الأنظمة الأخرى في إطار البيئة الداخلية والخارجية. وتلعب القيادة العليا للتنظيم دوراً أساسيا في خلق مناخ وأسلوب يوجه المديرين والموظفين معا داخل المنظمة ويدفعهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

هذا مع العلم بأن المنظمات جميعها تشترك في خصائص وسمات مشتركة فيما بينها رغم أن لكل منظمة شخصيتها المميزة. ويعتبر المناخ التنظيمي المقياس الذي يقيس شخصية أية منظمة، فالمنظمة التي تمتلك مناخا ضعيفا سيكون مصيرها الفشل، وبناء عليه فإن المناخ التنظيمي يعد أحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم (سليمان، 1987)؛ (القريوتي، 1989).

ان دراسة المناخ التنظيمي تلعب دوراً حاسما في تنمية شعور الولاء لدى العاملين، مما يؤدي الى زيادة اهتمامهم والتزامهم بالاهداف والمهام الموكلة اليهم. كما ان المناخ التنظيمي الجيد يساعد على الاستقرار الاجتماعي والتفاعل الايجابي بين أعضاء المنظمة،والذي بدوره يساعد المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة واقتدار (Robbins, 1989).

لقد عرف الهيتي ويونس (1987) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين. وعرفه الصباغ، وقواقزه، والضامن (1982) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين أية منظمة أخرى وتؤثر على سلوك العاملين فيها. ويمتاز هذا المناخ بأنه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المؤسسة وأوضاعها. ويرى سليمان (1987) أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام المتكون لدى أفراد المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.

ويتضح مما سبق تعدد التعريفات للمناخ التنظيمي عند الباحثين، ولم تتوصل الدراسات والأبحاث بعد إلى مناخ تنظيمي يلائم كل البيئات المختلفة. ولا يمكن القول ان هناك اتفاقاً عاماً على مجموعة الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي الملائم لكل البيئات. وبناء عليه يرى الباحث أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثيرات على سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

ان وجود المناخ التنظيمي الملائم هو نقطة الانطلاق للإدارة الناجحة، ويتأثر المناخ التنظيمي بعوامل وأسباب داخلية وخارجية. وتتعلق الاسباب الداخلية بإدارة المنظمة وقيادتها ونمط الاتصالات واتخاذ القرارات وسياسة الاجور والرواتب، والعلاقات السائدة بين العاملين التي بدورها توفر وتعزز الولاء التنظيمي. أما في ما يتعلق بالاسباب الخارجية فيتأثر المناخ التنظيمي بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية للبيئة التي تقع بها المنظمة.ومن هذا المنطلق ستركز هذه الدراسة على الابعاد الداخلية للمناخ التنظيمي، التي اعتمدها الباحث بناء على الدراسات النظرية والميدانية في هذا المجال والمتمثلة في الابعاد التالية: فلسفة القيادة المتبعة في بيئة العمل، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين الموظفين، وسياسة الأجور والمرتبات، والولاء التنظيمي.

ويرى كثير من الباحثين ضرورة تحليل المناخ التنظيمي من خلال جمع معلومات عن خصائص أبعاد المناخ التنظيمي سواء الموضوعية (Objectivee) او النوعية (Subjective)

بهدف تحديد وتوضيح المسؤولية والسلطات الممنوحة للعاملين، وتحسين عمليات الاتصال وحل الخلافات التنظيمية (Schneider, 1990).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

قام بدر (1983) بدراسة في جامعة الكويت للكشف عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية. بينت النتائج ان أعضاء هيئة التدريس أعربوا عن رضاهم عن أجورهم، وكان رضا أولئك الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين عاماً اكبر مقارنة مع من هم اصغر سنا. كما بينت الدراسة أن المدرسين من غير الكويتيين كانوا أكثر رضا عن الأجور من الكويتيين، كما بينت الدراسة أيضا أن رضا الإناث عن الأجور كان اكبر من رضا الذكور.

أما دراسة طناش (1987)، لمعرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، فقد أشارت نتائجها الى انه ليس لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل الأكاديمي، والبلد الذي حصل منه على الشهادة أي اثر ذي دلالة إحصائية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي عن العمل لمتغيرات العمر، والرواتب، و الجنسية، وسنوات الخدمة، والتثبيت في الخدمة، والكلية. كما بينت الدراسة ان المصدر الأساسي لرضا أعضاء هيئة التدريس كان العمل ذاته، في حين ساهمت الحوافز بشكل أساسي كمصدر لانخفاض مستوى الرضا عن العمل.

وقد أجرى طناش (1990) دراسة حول الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية، في حين أظهرت النتائج ان هناك دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس. وبينت نتائج الدراسة ان مجال ظروف العمل كان مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس، بينما كان الراتب والحوافز اقل مصادر الرضا عن العمل عند أفراد عينة الدراسة في الجامعة الأردنية.

وفي الدراسة التي قامت بها طوطاوي (1993)، وجد ان أساتذة الجامعة الجزائرية غير راضين عن عملهم في مجالات الأجر، والمكافآت، والترقية، والبحث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحرية في تنفيذ الأفكار، والعلاقات، وسياسة تسيير الجامعة. كما بينت الدراسة أن نتائج الأداء جاءت بين متوسط ومنخفض، ويعود السبب إلى وجود مناخ تنظيمي يعرقل أداء أعضاء هيئة التدريس مما يجعلهم يتذمرون وغير راضين.

هدفت دراسة اللوزي (1994) للتعرف على درجة رضا العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن عن المناخ التنظيمي. تألفت عينة الدراسة من 545 عاملا موزعين على ثلاثة مستشفيات حكومية وهي (مستشفى الزرقاء الحكومي، ومستشفى البشير، ومستشفى السلط). توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن المناخ الوظيفي في المستشفيات المبحوثة، تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي ومكان العمل. وكانت أعلى درجات الرضا في مجالات معايير الأداء والخلاف والبيئة التنظيمية والانتماء، بينما كانت أدنى مستويات الرضا في مجالات الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة.

أما دراسة العواملة (1994) التي هدفت إلى التعرف على أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال عينة بلغت 924 موظفا موزعين على 22 وزارة و 8 دوائر مركزية، فقد توصلت إلى وجود استقرار في المناخ التنظيمي ورضا عام متوسط عن المناخ التنظيمي بنسبة بلغت 60% و66% على التوالي. وبينت الدراسة أن عدم استقرار القيادة الإدارية العليا والمحسوبية وتدني الحوافز من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في الأجهزة المبحوثة. كما تبين أن السبب الرئيس في تغير المناخ التنظيمي يعود إلى العوامل الداخلية للمؤسسة كما أكد ذلك 93% من المبحوثين. وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تساعد في تحسين المناخ التنظيمي هي اعتماد المؤسسية وتطبيق مبدأ الجدارة وتوفر التشريعات الشاملة والمرنة.

هدفت دراسة الشمري (1994) للتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومقاييس الأداء المالي لـ16 شركة صناعية أردنية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين بعدي المسؤولية والدعم كأبعاد للمناخ التنظيمي والنمو في المبيعات، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والربحية للشركات المبحوثة.

وهدفت دراسة الطعامنة (1996) إلى الكشف عن اتجاهات أعضاء الهيئة الإدارية نحو المناخ التنظيمي السائد

في القطاع العام الأردني. وشملت الدراسة (392) موظفا موزعين على 23 وزارة و20 دائرة مركزية و27 مؤسسة عامة. توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات سلبية في مجالات الصراع التنظيمي، والسلطة والمسؤولية، والقيادة، والمكافأة، والتدريب، بينما كانت الاتجاهات إيجابية نحو البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان. كما أظهرت الدراسة وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي توجد فيها وحدات تطوير إداري مقارنة بتلك التي لا توجد فيها مثل هذه الوحدات.

وهدفت دراسة ذنيبات (1999) إلى معرفة أثر جوانب المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن من خلال عينة شملت 360 موظفا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة لدى أفراد عينة الدراسة وأثر عوامل المناخ التنظيمي في أداء العاملين.

وتوصلت دراسة الصرايرة ومقدادي (2002) إلى أن المناخ التنظيمي من حيث الجانب الوظيفي للمستويات الإدارية في 18 دائرة في محافظة جرش، له تأثير واضح على دوافع العمل، وكانت شريحة الموظفين هي الأكثر تأثرا مقارنة مع المستويات الوظيفية الأعلى. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية المختلفة من حيث مجال الأجور والحوافز.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

أجرى بلالاك وديفدز (Blalack and Davis, 1975) دراسة هدفت الى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وصراع الدور، لعينة تكونت من 29 مديرا في بعض مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى ان المديرين المبحوثين قد أظهروا رضا عالياً بالنسبة لبعد إنجاز المهام في بيئة عمل تتسم بعدم الرسمية، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة الاستقلالية في العمل. بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي وجوانب الرضا عن العمل، كما تبين وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي وصراع الدور.

وهدفت دراسة جولدبيرج (Goldberg, 1990) الى التعرف على ما يطلبه الأطباء من المستشفيات ليقدم لهم، وأجريت على الكوادر الطبية في مستشفيين من المستشفيات الموجودة في المدن الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لعينة بلغ عدد أفرادها 114 فردا. أظهرت الدراسة تفضيل الأطباء لأن يكون لهم دور في الإدارة والرقابة على المستشفيات وخدماتها، وتعيين الأطباء فيها. كما أظهرت النتائج ان الأطباء يريدون مشاركة اكبر في صنع القرارات وفي الخدمات التي تسهل ممارستهم للطب.

أما دراسة شريدان وزملائه (Sheridan et al., 1990) لعينة تكونت من 415 من الممرضات في 25 مركزا للتمريض في ولايتي فلوريدا وتكساس، للتعرف على المناخ التنظيمي فقد توصلت إلى وجود نوعين من أنواع المناخ التنظيمي، أحدهما سمي باسم مناخ المكافأة Reward Climate والآخر يدعى مناخ اللامبالاة Laissez Faire، ووجدت فروق دالة إحصائيا نحو طبيعة العمل ومستوى الأداء في كلا المناخين. كما أظهرت الدراسة ان الولاء التنظيمي وتماسك فريق العمل أكبر في مناخ المكافأة، كما وجد ان ضغط العمل أعلى في مناخ اللامبالاة. وتبين ان هنالك تأثيراً مباشراً لسلوك القائد المشرف على مستوى الأداء فقط في مناخ المكافأة.

أما دراسة موك وآو يونج (Mok and Au-Yeung, 2002) لعينة شملت 331 ممرضا وممرضة في Hong Kong، للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين (Empowerment)، باستخدام استبانة أعدت لأغراض الدراسة، فقد بينت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين. كما أظهرت النتائج أن بعدي القيادة والعمل بفريق كأبعاد للمناخ التنظيمي كانت لهما أقوى علاقة إيجابية مع التمكين.

أما دراسة بيترسون وزملائه (Patterson et al., 2004) لعينة مكونة من 42 شركة صناعية في بريطانيا، فقد توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي والإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي كان عاملا وسيطا (Mediator) بين أبعاد المناخ التنظيمي والإنتاجية.

يتبين لنا من عرض الدراسات السابقة انه قد يكون هناك تفاوت في النتائج التي توصلت اليها تلك الدراسات، سواء في البيئة نفسها او في بيئات مختلفة. فقد تظهر الدراسات ارتباطا بين العوامل الشخصية للعاملين في المنظمة وبين الرضا عن المناخ التنظيمي، وقد لا يكون هنالك أي ارتباط. فعلى سبيل المثال وجدت دراسة بدر (1983) أن اكثر أبعاد المناخ التنظيمي رضا كان لمستوى الاجور والرواتب، بينما توصلت دراسة طناش (1987) وطناش (1990) وطوطاوي (1993)

الجـدول رقم (2)
التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير	12	6.0
	مساعد مدير	19	9.5
	رئيس قسم/شعبة	169	84.5
الجنس	ذكر	121	60.5
	أنثى	79	39.5
المؤهل العلمي	دكتوراة	6	3.0
	ماجستير	26	13.0
	بكالوريوس	101	50.5
	أخرى	67	33.5
الحالة الاجتماعية	أعزب	25	12.5
	متزوج	175	87.5
بلد التخرج	عربية	160	80.0
	غربية	27	13.5
	شرقية	13	6.5
العمر	اقل من 30 سنة	39	19.5
	30-40 سنة	77	38.5
	41-50 سنة	58	29.0
	51 سنة فأكثر	26	13.0
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	26	13.0
	5-10 سنوات	49	24.5
	11-15 سنة	42	21.0
	16-20 سنة	55	27.5
	21 سنة فأكثر	28	14.0
الدخل	اقل من 700 دينار	166	83.0
	701-800	13	6.5
	801-900	6	3.0
	901-1000	4	2.0
	أكثر من 1000	11	5.5
المجموع		200	100.0

واللوزي (1994) والعواملة (1994) الى ان مستوى الاجور والحوافز كان الأقل رضا لدى المبحوثين. وتوصلت دراسة العواملة (1994) ودراسة الطعامنة (1996) الى وجود اتجاهات سلبية لدى المبحوثين نحو بعد القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، أما دراسة شريدان وزملائه (Sheridan et al., 1990) فبينت ان هناك تأثيراً مباشراً لسلوك القائد المشرف على مستوى الأداء فقط في مناخ المكافأة. أما دراسة موك وآو يونج (Mok and Au-Yeung, 2002) فأظهرت أن بعد القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي كانت له أقوى علاقة إيجابية مع التمكين. وأظهرت دراسة طوطاوي (1993) واللوزي (1994) درجة رضا منخفضة نوعاً ما نحو العلاقات الانسانية كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

الجـدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	رقم	المجـــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	الولاء التنظيمي	3.64	.72
2	4	العلاقات السائدة بين العاملين	3.44	.79
3	1	فلسفة القيادة	3.23	.79
4	3	نمط الاتصالات	3.21	.70
5	2	نمط اتخاذ القرارات	3.06	.73
6	5	سياسة الأجور والمرتبات	2.60	.86
		الكلـــي	3.21	.52

الجـدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (فلسفة القيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تهتم الإدارة بإعلام العاملين بالتغيرات التي يتم إحداثها وبأسبابها.	3.52	1.20
2	2	تهتم الإدارة بدراسة طرق وأساليب علمية جديدة تحسن من نوعية العمل وتخفف من متاعب العاملين.	3.45	1.15
3	5	يهتم المسؤولون بهذه الوزارة بالمصلحة العامة.	3.44	1.01
4	4	تقوي القيادة أواصر الثقة بين مستويات العمل المختلفة.	3.36	1.06
5	8	أشعر بأن القيادة تعاملني بشكل إنساني مميز.	3.27	1.07
6	3	تشجع الإدارة المبادرة الفردية.	3.19	1.14
7	6	تتم عملية تقييم الأداء بناء على أسس موضوعية.	3.08	1.14
8	7	يتم أخذ رأي المرؤوسين باستمرار عند اتخاذ قرارات مهمة في العمل.	3.00	1.22
9	9	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة النمط القيادي لدى الوزارة التي أعمل بها.	2.76	1.22

فإذا كانت هذه هي نتائج بعض الدراسات التي أجريت في بعض الاجهزة والمنظمات العربية منها أو الأجنبية، فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة المناخ السائد من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، من خلال وجهة نظر المديرين العاملين فيها، حيث ان معظم الدراسات العربية كانت تبحث في المؤسسات التربوية والقطاع الصناعي. ومما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها تبحث في موضوع جديد لم يطرق سابقا بالشكل الذي تناولته الدراسة، وهذا يؤدي الى سد النقص الموجود في الدراسات السابقة. فهذه الدراسة قد بحثت في ستة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي، وتناولت أبعاداً لم يتم تناولها من قبل، بالطريقة التي تناولتها هذه الدراسة، مما شجع الباحث على القيام بهذه الدراسة وبخاصة في اقليم الشمال. والجزء التالي سيتناول تحليل البيانات الميدانية للدراسة الحالية.

4. الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة، كما سيتم التطرق إلى وصف أداة الدراسة والتأكد من الصدق والثبات لها. علاوة على ذلك سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ليتم وضع التوصيات المناسبـة لتحسين مستـوى الأداء في المستشفيات الحكوميـة.

الجـدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	13	تتخذ القرارات في معظمها من قبل المسؤول بعد إدراك تام لنوعية المشكلات وطبيعة العمل.	3.37	1.10
2	14	تشجع الوزارة تفويض الصلاحيات إذا استلزم الأمر اتخاذ قرارات سريعة وحازمة.	3.20	1.00
3	10	توفر الوزارة تفويضاً للصلاحيات لاتخاذ القرارات في نطاق عملي.	3.10	1.08
4	11	توفر الوزارة المعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات.	3.01	.99
5	12	يتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي.	2.95	1.18
6	15	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات لدى الوزارة التي أعمل بها.	2.73	1.17

الجـدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط الاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	19	يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا في عملنا.	3.67	1.03
2	18	يقوم المسؤول بالاتصال مباشرة وباستمرار بمرؤوسيه.	3.55	1.04
3	20	نظام الاتصال المعمول به في الوزارة يسمح بالاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات وفي كافة الاتجاهات.	3.13	1.10
4	16	هناك رضا من المديرين والمسؤولين للآراء التي تصل من المستويات الإدارية الأدنى.	3.12	1.05
5	17	تعتبر المعلومات التي توفرها الإدارة للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم كاملة.	3.12	1.13
6	22	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة الاتصالات لدى الوزارة التي أعمل بها.	2.98	1.08
7	21	تتسم قنوات المعلومات المرتدة بفعالية عالية.	2.90	1.01

الجـدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقات السائدة بين العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	27	تتوفر لي فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل.	3.70	1.07
2	24	الموظفون يميلون إلى حب واحترام وتقدير بعضهم بعضا.	3.66	1.02
3	23	جو الصراحة والصداقة بين الأفراد هو السائد.	3.54	1.20
4	28	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين.	3.37	1.14
5	26	العلاقات السائدة بين المسؤول والمرؤوسين تتسم بالثقة والتعاون المتبادل.	3.23	1.12
6	25	هناك عدالة ومساواة في معاملة المسؤول للعاملين.	3.12	1.20

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (220) فرداً، وتم استرجاع (200) استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترجاع الكلية (91%)، وتم استرجاع الاستبانات من (12) مديراً و(19) مساعد مدير (169) رئيس قسم/شعبة. ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، ويبين الجدول أن معظم أفراد العينة المبحوثة هم من الذكور بنسبة 60.5% ومن حملة درجة البكالوريوس بنسبة 50.5%، ومنهم متزوجون بنسبة 87.5%، ومن خريجي الجامعات العربية وبنسبة 80%. كما يبين الجدول رقم (2) أن غالبية العينة المبحوثة هم من ذوي الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 38.5%، ومن ذوي مستوى الدخل الأقل من 700 دينار بنسبة 83%. أما بالنسبة إلى عدد سنوات الخدمة فحصلت الفئة بين 16 و20 سنة على أعلى نسبة من المبحوثين بنسبة 27.5%.

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية للكشف عن مستوى رضا المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في إقليم الشمال عن المناخ التنظيمي السائد. وفيما يلي وصف لهذه النتائج والبيانات الإحصائية:

السؤال: ما مستوى الرضا العام لدى المديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال عن المناخ التنظيمي السائد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (3) أن مجال الولاء التنظيمي، كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي، حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.72) مما يدل على أن تقييم أفراد العينة المبحوثة لمجال الولاء التنظيمي كان بمستوى عال، نظراً لوقوع قيمة الوسط الحسابي في المدى 3.5-5، الدال على درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة المبحوثة لهذا المجال. وجاء مجال العلاقات السائدة بين العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.79)، تلاه مجال فلسفة القيادة، ومجال نمط الاتصالات، ومجال نمط اتخاذ القرارات وبمتوسطات حسابية (3.23)، (3.21)، (3.06) على الترتيب، وبانحرافات معيارية (0.79)، (0.70)، (0.73) على الترتيب. أما مجال سياسة الأجور والمرتبات فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.86) وهذا يتفق مع دراسة طناش (1990) ودراسة طوطاوي (1993) ودراسة بدر (1983) بان الراتب والحوافز كانت اقل مصادر الرضا عن العمل. ويبين الجدول ان المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المناخ التنظيمي بلغ (3.21)، وبانحراف معياري (0.52) بمعنى أن هناك درجة رضا متوسطة من قبل أفراد العينة المبحوثة للمجالات الستة مجتمعة، التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال. وفيما يلي سيتم تحليل اتجاهات المبحوثين نحو كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي.

مجال فلسفة القيـادة

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فلسفة القيادة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية. ان فقرة "تهتم الإدارة بإعلام العاملين بالتغيرات التي يتم إحداثها وبأسبابها" جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.20) مما يدل على درجة موافقة عالية لهذه الفقرة.

وجاءت فقرة "أشعر بعدم الرضا عن طبيعة النمط القيادي لدى الوزارة التي أعمل بها" بأدنى متوسط حسابي (2.76)، وبانحراف معياري (1.22) مما يدل على درجة موافقة متوسطة لهذه الفقرة، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لباقي الفقرات ذات العلاقة بمجال فلسفة القيادة بين 3 و3.45 مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

مجال نمط اتخاذ القرارات

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط اتخاذ القرارات، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، حيث جاءت جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال في مدى الموافقة المتوسطة وتراوحت بين (2.73) و(3.37). ويبين الجدول أن فقرة "تتخذ القرارات في معظمها من قبل المسؤول بعد إدراك تام لنوعية المشكلات وطبيعة العمل"، جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.10). وجاءت فقرة "أشعر بعدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات لدى الوزارة التي أعمل بها" بأدنى متوسط حسابي (2.73) وبانحراف معياري (1.17).

الجـدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سياسة الأجور والمرتبات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	34	أشعر بعدم الرضا عن سياسة الأجور المعمول بها حالياً لدى الوزارة.	2.79	1.33
2	32	إن الراتب الذي أتقاضاه لا يدفعني إلى البحث عن عمل آخر إضافي.	2.70	1.26
3	30	يدفعني الراتب الذي أتقاضاه إلى بذل جهود إضافية لخدمة الوزارة.	2.60	1.13
4	29	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	2.54	1.22
5	33	نظام العلاوات والمكافآت المادية يتسم بالعدالة والموضوعية.	2.52	1.26
6	31	إن الراتب الذي أتقاضاه راتب منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص في مثل مؤهلاتي في قطاعات أخرى.	2.44	1.23

الجـدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	40	يهمني جداً السمعة الجيدة للوزارة.	3.99	1.00
2	36	أقدم للوزارة أكثر مما هو مطلوب مني دون أن أسأل.	3.91	1.02
3	35	لدي شعور بالانتماء إلى الوزارة.	3.86	1.05
4	38	لدي استعداد تام لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الوزارة.	3.72	1.13
5	41	لقد كان خطأ كبيراً عندما قبلت أن أعمل بهذه الوزارة.	3.53	1.30
6	37	أفضل العمل في الوزارة على العمل في أي مكان آخر.	3.41	1.16
7	39	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الوزارة على المدى البعيد.	3.07	1.22

الجـدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الجنس

		التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
فلسفة القيادة	ذكر	121	3.25	.81	.540	.590
	أنثى	79	3.19	.75		
نمط اتخاذ القرارات	ذكر	121	3.08	.75	.397	.692
	أنثى	79	3.03	.70		
نمط الاتصالات	ذكر	121	3.18	.68	-.726	.469
	أنثى	79	3.25	.74		
العلاقات السائدة بين العاملين	ذكر	121	3.47	.76	.840	.402
	أنثى	79	3.38	.83		
سياسة الأجور والمرتبات	ذكر	121	2.57	.89	-.464	.643
	أنثى	79	2.63	.82		
الولاء التنظيمي	ذكر	121	3.66	.75	.467	.641
	أنثى	79	3.61	.68		
الكلي	ذكر	121	3.22	.53	.278	.782
	أنثى	79	3.20	.52		

مجال نمط الاتصالات

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الاتصالات مرتبة تنازليا. ويبين الجدول أن فقرة: "يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا في عملنا"، جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.03)، تلاها فقرة: "يقوم المسؤول بالاتصال مباشرة وباستمرار بمرؤوسيه" بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.04). وهذا يدل على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة. وجاءت فقرة "تتسم قنوات المعلومات المرتدة بفعالية عالية" بأدنى متوسط حسابي (2.90) وبانحراف معياري (1.01) مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

مجال العلاقات السائدة بين العاملين

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات السائدة بين العاملين مرتبة تنازليا. ويبين الجدول أن فقرة "تتوفر لي فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل" جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.07) مما يدل على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة. وجاءت فقرة: "هناك عدالة ومساواة في معاملة المسؤول للعاملين" بأدنى متوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.20) مما يدل على درجة موافقة متوسطة لهذه الفقرة، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لباقي الفقرات ذات العلاقة بمجال العلاقات السائدة بين العاملين بين 3.23 و3.66.

مجال سياسة الأجور والمرتبات

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سياسة الأجور والمرتبات مرتبة تنازليا. ويوضح الجدول ان فقرة "أشعر بعدم الرضا عن سياسة الأجور المعمول بها حالياً لدى الوزارة" جاءت بأعلى متوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.33) وبدرجة موافقة متوسطة. وجاءت فقرة "ان الراتب الذي أتقاضاه راتب منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص في مثل مؤهلاتي في قطاعات أخرى" بأدنى متوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة موافقة متدنية، مما يدل على ان افراد عينة الدراسة يرون ان زملاءهم في المهنة في القطاع الخاص يحصلون على رواتب افضل من رواتبهم من خلال عملهم في المستشفيات الحكومية.

مجال الولاء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء التنظيمي مرتبة تنازليا. يبين الجدول أن فقرة: "يهمني جداً السمعة الجيدة للوزارة" جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (1.00) وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرة، بينما جاءت فقرة "أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الوزارة على المدى البعيد" بأدنى متوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (1.22) وبدرجة موافقة متوسطة لهذه الفقرة. وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (3.41) و(3.91).

الفرضية الرئيسة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي من جهة والعوامل الديمغرافية للمديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال الحكومية من جهة أخرى.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية لأثر المتغيرات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وبلد التخرج، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والدخل الشهري) واستخدام تحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة توكي وLSD.

أثر متغير الجنس على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

لمعرفة أثر متغير الجنس تم استخراج المتوسطات الحسابية، لأبعاد المناخ التنظيمي، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة أثر الجنس على مجالات المناخ التنظيمي. والجدول **رقم** (10) يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تعزى لأثر الجنس على مجالات المناخ التنظيمي منفردة أو مجتمعة ككل. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة ذنيبات (1999) التي وجدت فروقاً دالة إحصائيا بين متغير الجنس وأبعاد المناخ التنظيمي في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

الجـدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي

	دكتوراة		ماجستير		بكالوريوس		أخرى		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
فلسفة القيادة	3.61	.89	3.35	.74	3.09	.80	3.36	.75	2.2	.04
نمط اتخاذ القرارات	2.75	.57	3.01	.78	3.03	.72	3.15	.74	.81	.43
نمط الاتصالات	3.24	.41	3.10	.74	3.12	.72	3.39	.66	2.7	.03
العلاقات السائدة بين العاملين	3.50	.76	3.58	.78	3.33	.80	3.53	.77	1.5	.25
سياسة الأجور والمرتبات	2.28	.67	3.13	1.06	2.49	.82	2.57	.79	4.7	.005
الولاء التنظيمي	3.76	.42	3.82	.67	3.64	.75	3.57	.71	.84	.41
الكلـ ـي	3.24	.37	3.34	.53	3.13	.52	3.28	.53	1.6	.16

الجـدول رقم (12)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على سياسة الأجور والمرتبات

	المتوسطات	دكتوراة 2.28	ماجستير 3.13	بكالوريوس 2.49	أخرى 2.57
دكتوراة	2.28				
ماجستير	3.13	.86			
بكالوريوس	2.49	.21	.64*		
أخرى	2.57	.30	.56*	.08	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجـدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الحالة الاجتماعية

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
فلسفة القيادة	أعزب	25	3.20	.93	-.203	.839
	متزوج	175	3.23	.77		
نمط اتخاذ القرارات	أعزب	25	3.09	.77	.249	.803
	متزوج	175	3.05	.73		
نمط الاتصالات	أعزب	25	3.15	.88	-.413	.680
	متزوج	175	3.22	.67		
العلاقات السائدة بين العاملين	أعزب	25	3.32	.80	-.782	.435
	متزوج	175	3.45	.79		
سياسة الأجور والمرتبات	أعزب	25	2.39	.80	-1.303	.194
	متزوج	175	2.63	.87		
الولاء التنظيمي	أعزب	25	3.76	.71	.884	.378
	متزوج	175	3.62	.72		
الكلي	أعزب	25	3.17	.67	-.388	.698
	متزوج	175	3.21	.50		

الجـدول رقم (14)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر بلد التخرج

	عربية		غربية		شرقية		قيمة	مستوى
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
فلسفة القيادة	3.19	.79	3.36	.82	3.44	.65	1.0	.34
نمط اتخاذ القرارات	3.05	.72	2.94	.79	3.44	.68	2.1	.12
نمط الاتصالات	3.20	.71	3.13	.62	3.47	.72	1.1	.33
العلاقات السائدة بين العاملين	3.44	.79	3.45	.72	3.36	1.00	.07	.93
سياسة الأجور والمرتبات	2.51	.81	2.94	.94	3.00	1.02	4.6	.01
الولاء التنظيمي	3.60	.72	3.80	.63	3.86	.88	1.6	.20
الكلـي	3.18	.52	3.29	.56	3.44	.46	1.8	.15

الجـدول رقم (15)
المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر بلد التخرج على سياسة الأجور والمرتبات

	المتوسطات	عربية 2.51	غربية 2.94	شرقية 3.00
عربية	2.51			
غربية	2.94	.43		
شرقية	3.00	*.49	.06	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتضح من الجدول رقم (10)، ان المتوسطات الحسابية في كل من مجالات فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، والعلاقات السائدة بين العاملين، والولاء التنظيمي جاءت لصالح فئة الذكور حيث حصلت على (3.25)، (3.08)، (3.47)، (3.66) على الترتيب، بينما حصلت فئة الإناث لنفس المجالات على (3.19)، (3.03)، (3.38)، (3.61) على الترتيب.

أما بالنسبة لكل من مجال نمط الاتصالات ومجال سياسة الأجور والمرتبات، فجاءت لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25)، (2.63) على التوالي، وحصلت فئة الذكور على متوسطات حسابية (3.18)، (2.57) على التوالي. وجاء المتوسط الحسابي الكلي (3.22) لصالح فئة الذكور، بينما حصلت فئة الإناث على متوسط حسابي (3.20). وهذا يدل على عدم وجود فروقات كبيرة بين تقييم الذكور والإناث لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في مستشفيات إقليم الشمال الحكومية، كما ان هذه الفروق لم تكن دالة إحصائيا.

أثر متغير المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يتضح من الجدول رقم (11) أن أعلى متوسط حسابي جاء لفئة حملة الدكتوراة (3.76) لمجال الولاء التنظيمي، بينما جاء مجال سياسة الأجور والمرتبات بأدنى متوسط حسابي (2.28)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي نحو الابعاد مجتمعة (3.24). أما بالنسبة لفئة حملة الماجستير فجاء مجال الولاء التنظيمي بأعلى متوسط حسابي (3.82) ومجال نمط اتخاذ القرارات بأدنى متوسط حسابي (3.01) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي نحو الابعاد مجتمعة (3.34). وجاء مجال الولاء التنظيمي بأعلى متوسط حسابي (3.64) لفئة حملة البكالوريوس، أما أدنى متوسط حسابي فكان لمجال سياسة الأجور والمرتبات (2.49) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي نحو الابعاد مجتمعة (3.13).

الجـدول رقم (16)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر العمر

	اقل من 30 سنة		40-30		50-41		51 فأكثر		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
فلسفة القيادة	3.34	.78	3.12	.74	3.21	.81	3.43	.87	1.3	.27
نمط اتخاذ القرارات	3.20	.77	2.95	.68	3.00	.75	3.31	.69	2.3	.07
نمط الاتصالات	3.35	.77	3.19	.70	3.15	.70	3.19	.58	.7	.54
العلاقات السائدة بين العاملين	3.41	.86	3.39	.80	3.48	.80	3.54	.65	.3	.81
سياسة الأجور والمرتبات	2.50	.71	2.40	.79	2.73	.90	3.02	1.01	4.3	.006
الولاء التنظيمي	3.62	.78	3.62	.64	3.62	.79	3.77	.73	.3	.81
الكلـي	3.26	.55	3.13	.50	3.21	.52	3.38	.54	1.7	.15

الجـدول رقم (17)
المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر العمر على سياسة الأجور والمرتبات

	المتوسط	أقل من 30 سنة 2.68	40-30 2.12	50-41 2.07	51 فأكثر 2.33
أقل من 30 سنة	2.68				
40-30	2.12	.56*			
50-41	2.07	.61	.05		
51- فأكثر	2.33	.34	-.21	-.27	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أما بالنسبة للفئات الأخرى، فقد جاء مجال الولاء التنظيمي بأعلى متوسط حسابي (3.57) وجاء مجال سياسة الأجور والمرتبات كذلك بأدنى متوسط حسابي (2.57) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي نحو الابعاد مجتمعة (3.28). ويشير الجدول رقم (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي على مجالات المناخ التنظيمي، باستثناء مجال سياسة الأجور والمرتبات حيث بلغت قيمة ف (4.7) عند مستوى الدلالة (0.005).

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية لأثر المؤهل العلمي على سياسة الأجور والمرتبات تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

يوضح الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً بين فئة الماجستير وكل من فئة البكالوريوس وفئة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة حملة الماجستير حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفئة (3.13) مقارنة بـ (2.49) لحملة درجة البكالوريوس و(2.57) لحملة الدرجات الأخرى؛ بمعنى ان المبحوثين من حملة درجة الماجستير اكثر رضا من غيرهم نحو سياسة الأجور والمرتبات.

الجـدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر عدد سنوات الخدمة

	اقل من 5		10-5		15-11		20-16		21 فأكثر		قيمة	مستوى
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
فلسفة القيادة	3.49	.55	2.99	.86	3.15	.73	3.17	.81	3.65	.69	4.3	.002
نمط اتخاذ القرارات	3.22	.84	2.93	.69	2.97	.70	3.04	.69	3.32	.76	1.7	.132
نمط الاتصالات	3.39	.71	3.15	.80	3.21	.70	3.16	.68	3.24	.56	.59	.666
العلاقات السائدة بين العاملين	3.54	.75	3.43	.85	3.37	.93	3.45	.73	3.43	.65	.17	.949
سياسة الأجور والمرتبات	2.72	.87	2.36	.81	2.40	.78	2.75	.75	2.87	1.10	2.8	.027
الولاء التنظيمي	3.75	.77	3.48	.74	3.66	.70	3.63	.69	3.82	.72	1.1	.323
الكلـي	3.37	.46	3.06	.57	3.14	.54	3.21	.48	3.42	.49	2.9	.021

الجـدول رقم (19)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر سنوات الخدمة

		المتوسط	اقل من 5 3.49	10-5 2.99	15-11 3.15	20-16 3.17	21 فأكثر 3.65
فلسفة القيادة	اقل من 5	3.49					
	10-5	2.99	.51*				
	15-11	3.15	.35	.16			
	20-16	3.17	.32	.19	.03		
	21 فأكثر	3.65	.16	.67*	.51*	.48*	
		المتوسط	اقل من 5 2.72	10-5 2.36	15-11 2.40	20-16 2.75	21 فأكثر 2.87
سياسة الأجور والمرتبات	اقل من 5	2.72					
	10-5	2.36	.36				
	15-11	2.40	.32	.04			
	20-16	2.75	.02	.38*	.34		
	21 فأكثر	2.87	.15	.51*	.47*	.13	
		المتوسط	اقل من 5 3.37	10-5 3.06	15-11 3.14	20-16 3.21	21 فأكثر 3.42
الكلي	اقل من 5	3.37					
	10-5	3.06	.31				
	15-11	3.14	.23	.08			
	20-16	3.21	.17	.14	.06		
	21 فأكثر	3.42	.04	.35*	.27	.21	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أثر متغير الحالة الاجتماعية على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يوضح الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية في كل من مجالات (فلسفة القيادة، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور والمرتبات) جاءت لصالح فئة المتزوجين، حيث حصلت على (3.23)، (3.22)، (3.45)، (2.63) على التوالي، بينما حصلت فئة غير المتزوجين على (3.20)، (3.15)، (3.32)، (2.39) على الترتيب. أما بالنسبة لمجال نمط اتخاذ القرارات ومجال الولاء التنظيمي فجاء المتوسط الحسابي (3.09)، (3.76) على الترتيب لصالح فئة غير المتزوجين.

وجاء المتوسط الحسابي الكلي (3.21) لصالح فئة المتزوجين، بينما حصلت فئة غير المتزوجين على متوسط حسابي (3.17)، وهذا يدل على وجود موافقة متوسطة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل. ويشير الجدول كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الحالة الاجتماعية على مجالات المناخ التنظيمي.

أثر متغير بلاد التخرج على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يتضح من الجدول رقم (14) أن أعلى متوسط حسابي جاء لكل من فئات بلاد التخرج العربية والغربية والشرقية في مجال الولاء التنظيمي وأدنى متوسط حسابي كان لمجال سياسة الأجور والمرتبات. لقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفئة بلاد التخرج العربية (3.18) و(3.29) لفئة بلاد التخرج الغربية و(3.44) لفئة بلاد التخرج الشرقية. ويشير الجدول كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر بلاد التخرج على مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجال سياسة الأجور والمرتبات، حيث بلغت قيمة (ف) (4.6) عند مستوى الدلالة (0.01).

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية لأثر بلاد التخرج على سياسة الأجور والمرتبات تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي، والجدول رقم (15) يوضح أن هناك فروقاً بين فئة بلاد التخرج العربية وفئة بلاد التخرج الشرقية، وجاءت الفروق لصالح بلاد التخرج الشرقية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفئة (3) مقارنة بـ (2.51) للفئة (عربية).

أثر متغير العمر على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يتضح من الجدول رقم (16) أن أعلى متوسط حسابي جاء لكل من فئات العمر (أقل من 30)، (30-40)، (41-50)، (51 فأكثر) في مجال الولاء التنظيمي، وأدنى متوسط حسابي كان لمجال سياسة الأجور والمرتبات، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لفئة (أقل من 30 سنة) (3.26) ولفئة (30-40) (3.13) أما بالنسبة لفئة (41-50) فبلغ (3.21) وجاء لفئة (51 فأكثر) (3.38). ويشير الجدول كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر على مجالات المناخ التنظيمي، باستثناء مجال سياسة الأجور والمرتبات، حيث بلغت قيمة (ف) (4.3) عند مستوى الدلالة (0.006). ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية لأثر العمر على سياسة الأجور والمرتبات تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي، والجدول (17) يوضح أن هناك فروقاً بين فئة (أقل من 30 سنة)، وفئة (30-40) وجاءت الفروق لصالح فئة (أقل من 30) حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفئة (2.68) مقارنة بـ (2.12) للفئة (30-40).

أثر متغير سنوات الخدمة على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يتضح من الجدول رقم (18) أن أعلى متوسط حسابي جاء لكل من فئات سنوات الخدمة (أقل من 5)، (5-10)، (11-15)، (16-20)، (21 فأكثر) في مجال الولاء التنظيمي، وأدنى متوسط حسابي كان لمجال سياسة الأجور والمرتبات، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لفئة (أقل من 5 سنوات) (3.37) ولفئة (5-10) بلغ (3.06) أما فئة (11-15) فبلغ متوسطها (3.14) وجاء لفئة (16-20) (3.21) أما فئة (21 فأكثر) فبلغ متوسطها الحسابي (3.42). ويشير الجدول رقم (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة لمجال فلسفة القيادة، حيث بلغت قيمة (ف) (4.3) عند مستوى الدلالة (0.002). وبلغت قيمة ف لمجال سياسة الأجور والمرتبات (2.80) عند مستوى دلالة (0.027). كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا لأثر عدد سنوات الخدمة على أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة حيث بلغت قيمة ف (2.90) عند مستوى الدلالة (0.021). وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة ذنيبات (1999). ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة لمجالات نمط اتخاذ القرارات ونمط الاتصالات والعلاقات السائدة بين العاملين والولاء التنظيمي.

الجـدول رقم (20)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر الدخل

	اقل من 700		800-701		900-801		1000-901		أكثر من 1000		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
فلسفة القيادة	3.20	.79	3.21	.71	3.30	.82	3.67	.74	3.57	.88	.89	.47
نمط لتخاذ القرارات	3.07	.72	3.03	.58	3.28	.81	2.71	.72	3.00	1.03	.38	.81
نمط الاتصالات	3.24	.71	2.85	.50	2.74	.95	3.25	.14	3.47	.61	2.0	.09
العلاقات السائدة بين العاملين	3.45	.81	3.32	.70	3.42	.94	3.08	.70	3.48	.54	.29	.88
سياسة الأجور والمرتبات	2.48	.82	3.13	.67	3.14	1.02	3.46	.89	3.08	1.03	4.7	.001
الولاء التنظيمي	3.61	.72	3.57	.81	3.81	.44	4.00	1.00	3.99	.57	1.0	.36
الكلـي	3.19	.53	3.19	.37	3.28	.66	3.40	.39	3.45	.59	.83	.50

الجـدول رقم (21)
المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر الدخل على سياسة الأجور والمرتبات

	المتوسط	اقل من 700	800-701	900-801	1000-901	أكثر من 1000
		2.48	3.13	3.14	3.46	3.08
اقل من 700	2.48					
800-701	3.13	*-.65				
900-801	3.14	-.66	-.01			
1000-901	3.46	*-.98	-.33	-.32		
أكثر من 1000	3.08	*-.59	.05	.06	.38	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية لأثر سنوات الخدمة على مجال فلسفة القيادة ومجال سياسة الأجور والمرتبات والأداة ككل تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي وLSD كما يبين الجدول رقم (19).

يظهر الجدول أن هناك فروقاً بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) في مجال فلسفة القيادة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3.49). كما وجدت فروق بين فئة (5-10) و(11-15) و(16-20) وفئة (21 فأكثر) وجاءت الفروق لصالح فئة (21 فأكثر) في مجال فلسفة القيادة، نظراً لان قيمة الوسط الحسابي هي الأعلى (3.65). كما تبين أن هناك فروقاً بين فئة (5-10) و(16-20) وجاءت الفروق لصالح فئة (16-20) في مجال سياسة الأجور والمرتبات، حيث كان الوسط الحسابي (2.75). كما أظهر تحليل توكي أن هناك فروقاً بين فئة (5-10) و(11-15) وفئة (21 فأكثر) وجاءت الفروق لصالح فئة (21 سنة فأكثر) حيث بلغ الوسط الحسابي (2.87) في مجال سياسة الأجور والمرتبات. كما وجدت فروق بين فئة (5-10) وفئة (21 فأكثر) وجاءت الفروق لصالح فئة (21 سنة فأكثر) لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42).

أثر متغير مستوى الدخل على المناخ التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

يوضح الجدول رقم (20) أن أعلى متوسط حسابي كان (3.61) وجاء لفئة (أقل من 700) دينار في مجال الولاء التنظيمي. أما أدنى متوسط حسابي (2.48) فكان في مجال

سياسة الأجور والمرتبات. وتبين ان أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57) و(3.81) على الترتيب لكل من فئة (701-800) و(801- 900) دينار في مجال الولاء التنظيمي، أما أدنى متوسط حسابي فبلغ (2.85) و(2.74) في مجال نمط الاتصالات لكل من فئة (701-800) و(801-900) دينار على التوالي. وبلغ أعلى متوسط حسابي (4) و(3.99) على التوالي لكل من فئة (901-1000) وفئة (أكثر من 1000) دينار في مجال الولاء التنظيمي، أما أدنى متوسط بلغ (2.71) و(3) على الترتيب لمجال نمط اتخاذ القرارات.

ويشير الجدول كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الدخل على مجالات المناخ التنظيمي، باستثناء مجال سياسة الأجور والمرتبات حيث بلغت قيمة ف (4.7) عند مستوى دلالة (0.001). ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية لأثر الدخل على سياسة الأجور والمرتبات تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD والجدول (21) يوضح ذلك.

يظهر الجدول أن هناك فروقاً بين فئة (أقل من 700) دينار وكل من فئة (701-800) و(801-900) و(901-1000) و(أكثر من 1000) دينار حيث جاءت الفروق لصالح كل من فئات الدخل (701-800) و(801-900) و(901-1000) و(أكثر من 1000) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.13) و(3.14) و(3.46) و(3.08) على الترتيب.

5. نتـائج الدراسة

1- أظهرت الدراسة ان مستوى الرضا العام عن المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال كما يراه المديرون المبحوثون كان متوسطا.
2- بينت النتائج ان أكثر أبعاد المناخ التنظيمي توفرا – كما يرى أفراد عينة الدراسة- كان بعد الولاء التنظيمي.
3- كان الترتيب التنازلي لأبعاد المناخ التنظيمي حسب المتوسط الحسابي كما يلي: الولاء التنظيمي، العلاقات السائدة بين العاملين، فلسفة القيادة، نمط الاتصالات، نمط اتخاذ القرارات، سياسات الأجور والمرتبات.
4- لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والدخل على مجالات المناخ التنظيمي مجتمعة، بينما تبين وجود فروق لأثر متغير سنوات الخدمة بين فئات عينة الدراسة.
5- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وبلد التخرج، والعمر، وسنوات الخدمة، والدخل لمجال سياسات الأجور.
6- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة لبعدي فلسفة القيادة و سياسات الأجور.

6. التوصيـات

بناء على النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية التي من المؤمل ان يتم اخذها بعين الاعتبار من قبل متخذي القرار و صانعي السياسات الصحية بغية رفع سوية الخدمات المقدمة للمواطنين:

1- نظرا لما اظهرته نتائج هذه الدراسة من تدني الرضا من قبل المديرين المبحوثين لسياسات الاجور والرواتب المعمول بها، يرى الباحث ضرورة العمل على دراسة وتحليل سياسات الاجور والرواتب المعمول بها في المستشفيات الحكومية الاردنية، بما ينسجم مع احتياجات الموظفين بهدف تحفيزهم لتقديم افضل الخدمات الصحية للمواطنين.
2- اظهرت الدراسة ان اتجاهات المبحوثين نحو النمط القيادي السائد في المستشفيات الحكومية الاردنية في إقليم الشمال جاءت بدرجة متوسطة؛ لذا لابد من التأكيد على دور القيادة في تحسين المناخ التنظيمي، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تسهم في تطوير الخدمات الصحية المقدمة.
3- تعميق الوعي لدى القيادات الادارية في المستشفيات الحكومية المبحوثة وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية لاثر المناخ التنظيمي في تطوير مستوى الاداء وتحسينه.
4- ضرورة تقييم المناخ التنظيمي تقييما مؤسسيا من حين لآخر بغية العمل على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمستفيدين.
5- اقتصرت هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، لذا يرى الباحث ضرورة اجراء دراسات علمية اخرى بحيث تشمل كافة المستشفيات الحكومية الاردنية، ليتم وضع تصور شمولي لمستوى الرضا عن المناخ التنظيمي السائد، وتحديد السبل الكفيلة بتحسينه ورفع سويته. كما يرى الباحث ضرورة اجراء دراسات أخرى تهدف الى تحليل ابعاد تنظيمية أخرى كعدد المرضى المراجعين، وعدد العاملين في المستشفى، وموازنة المستشفى.

المراجع

بدر، حامد، 1983م، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت.

ذنيبات، محمد، 1999، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مج 26، ع 1، ص32-51.

سليمان، مؤيد سعيد، 1987م، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة ،عمان، الأردن.

الصرايرة، أكثم، ويونس مقدادي، 2002، المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش:دراسة ميدانية، الإداري، سنة 24، ع90.

الطعامنة، محمد وأحمد عبد الحليم، 1997م، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن، منشورات مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك.

طناش، سلامة، 1990م، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات.

طوطاوي، زويلخة، 1993م، الجو التنظيمي السائد في الجامعات الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الجزائرية.

العواملة، نائل، 1994، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن: دراسات (العلوم الإنسانية)، مج21 أ، ع 3.

القريوتي، محمد قاسم، 1989، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى، 1994، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، وطارق يونس، 1987م، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، المجلة العربية للإدارة، عمان.

Alshammari, Minwir. 1994. The Relationships Between Organizational Climate and Indicators of Financial Performance in Jordanian Manufacturing Companies, *Dirasat,* 21 A, (2).

Bedeian, Arthur, Armenakis, Achilles and Curran, Shirley. 1981. The Relationship Between Role Stress and Job-related, Interpersonal and Organizational Climate Factors, *The Journal of Social Psychology*, 113.

Blalack, Richard and Davis, Herbert. 1975. Organizational Climate, Job Satisfaction and Selected Behavior Facets within a Medical Environment: A Parallel Study, *Academy of Management Proceeding.*

Goldberg, Joseph P. 1990. Control and Support: What Physicians Want from Hospitals, *Hospital and Health Services Administration*, 35: 1-27-37.

Lyon, Herbert and Ivancevich, John. 2001. An Experimental Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in Hospitals, *Academy of Management Journal,* 17 (4).

Mok, Esther and Au-Yeung, Betty. 2002. Relationship between Organizational Climate and Employment of Nurses in Hong Kong, *Journal of Nursing Management,* 10.

Patterson, Malcolm, Warr, Peter and West, Michael. 2004. Organizational Climate and Company: The Role of Employee Effect and Employee Level, *Journal of Occupational Organization Psychology,* 17.

Robbins, Stephen. 1989. *Organization Behavior*, 4th edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Schneider, B. Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U.S.A.

Sheridan, John, Hogstel, Mildred and Fairchild, Thomas. 1990. Organization Climate in Nursing Homes: Its Impact on Nursing Leadership and Patent Care, Academy of Management Proceeding.

Tanash, S. 1987. *Job Satisfaction Among Members of Yarmouk University*, Jordan, Unpublished Dissertation, University of North Texas.

Managers' Assessment of Organization Climate in Public Hospitals of the Northern Region in Jordan

*Ahmad M. Abdel-Halim**

ABSTRACT

This study aims at exploring the attitudes of managers in the public hospitals of the northern region in Jordan toward the organization climate dimensions (leadership, decision making, communication, relations among employees, salary and wages policy, and organizational commitment). This study also tries to explore the effect of respondents' demographic variables on organization climate. A total of (220) questionnaires were distributed, (200) of them were returned, with a response rate of (91%).

The most salient finding of this study shows that the level of organization climate in the public hospitals under study is moderate (mean= 3.21). Organization commitment dimension is ranked the first in terms of managers' satisfaction (mean= 3.64), while salary and wages policy is ranked the last (mean =2.60). There is no statistically significant difference among managers toward the level of organization climate as a whole due to variables of gender, social status, age and income, whereas statistical difference is present only due to the number of years in service.

This study also shows statistical differences of managers' view toward the satisfaction level of salary and wages policy dimension due to education level, graduation country, age and number of years in service.

In addition, a statistical difference is reported regarding managers' attitudes toward the satisfaction level of leadership salary and wages policy due to the number of years in service.

Based on the findings, several recommendations are proposed to enhance organization climate in public hospitals such as: a closer study of salaries and wages of public hospitals' employees, enhancing the role of leadership to improve the organizational climate in public hospitals in Jordan, and a continuous institutional evaluation of the organization climate to improve better health care services to Jordanian citizens.

Keywords: Organization Climate, Public Hospitals.

* Department of Public Administration, Yarmouk University, Irbid, Jordan. Received on 2/3/2005 and Accepted for Publication on 10/4/2006.