مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين
اسم الكاتب: أ. لينة حسام الدين المحتسب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1664
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين *

أ. لينة حسام الدين المحتسب **

* تاريخ التسليم: 13/ 1/ 2016م، تاريخ القبول: 30/ 4/ 2016م.
** محاضرة/ كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات/ جامعة بوليتكنيك/ الخليل/ فلسطين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، ونمط القيادة ، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وقد تكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغة (ثلاث) جامعات، ولقد بلغ عدد الإداريين العاملين فيها (464) إداريا". وقد جرى اختيار العينة العشوائية الطبقية حيث تكونت العينة من (173) إداريا"، ولقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم جوانب الهيكل التنظيمي المساعدة في سرعة إنجاز المهام، وفيما يتصل بأهم جوانب الثقافة فهناك شعار" خاص" بالجامعة يعبر عنها وعن قيمها، كما أظهرت الدراسة أن من أهم جوانب الاتصال أن هناك علاقات ايجابية بين العاملين ما يسهل في عملية التواصل والتواصل، وأثبتت الدراسة أن من أهم جوانب عنصر نمط القيادة أن المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين، وفيما يتصل بعنصر تنمية الموارد البشرية فقد أشارت النتائج إلى الاعتماد على مبدأ التعيين على أساس الكفاءة. وأشارت الدراسة إلى إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعدّ من أهم العوامل المساعدة في توفير مناخ تنظيمي ملائم، يليها توفر الثقة التنظيمية، ومن ثم تحديث القوانين والأنظمة، والإبداع على التوالي، ومن ثم وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة، وأخيرا" توفر المكافأة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وكما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي والمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي– عناصر المناخ التنظيمي _ الجامعات الفلسطينية_الإداريون

The reality of the Organizational Climate at the Palestinian Universities in Hebron Governorate

Abstract:

This study aimed to identify the most important aspects of organizational climate elements (organizational structure, organizational culture, communication, and style of leadership, and the human resource development) the research community consists of the administrators working in three Palestinian universities in Hebron, and the number of administrative staff consists of (464) , the researcher selected a random sample of (173) administrators. The study found that one of the most important aspects of the organizational structure is that it assists in completing the tasks quickly, thus the employees are accountable on their achievement. There are special slogans that express the university and its values, and the universities are seeking to pay close attention to the aspects of social responsibility towards the students and the community. In addition, there is a positive relationship between employees, making it easier to connect and communicate, and employers provide support and assistance for workers, the results pointed out the reliance on the principle of selection based on merits. The study found that the use of modern technology is one of the most important factors to assist in the provision of an appropriate regulatory climate, followed by regulatory and then updating the laws and regulations, and creativity, then having good social relations. Finally, the study found differences between the administrators' perceptions of the organizational climate elements, the variables of gender and the years of experience. In addition, the study showed that there is no statistically significant differences between the administrators' perceptions about the organizational climate elements and the job title.

Key words: *Organizational climate, elements of organizational climate, Palestinian Universities, administratives.*

مقدمة:

لقد تطور مفهوم الإدارة بتطور المجتمعات وتقدمها، ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود المنظمات. ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في السنوات الأخيرة، لما له من تأثير كبير في إنتاجية العاملين التي ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى اهتمام الإدارة بالعاملين وإشعارهم بأنهم العنصر الفعال والأساسي في بناء المؤسسة. ولكل منظمة خصائص داخلية تنتج عن تفاعل عناصر المناخ التنظيمي والتي تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله المنظمات كافة.

و من الجدير بالذكر، أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تعكس المناخ التنظيمي الخاص بها. و بناء "على ذلك؛ فإن المناخ التنظيمي يعكس شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاح المنظمات يعتمد على جو العمل السائد، فإن كان ايجابيا فإنه يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين، ويزيد من شعورهم بأهميتهم ومكانتهم، ويزيد من الثقة المتبادلة فيما بينهم والإدارة، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من الرضا الوظيفي، ويعطي فرصا" للتطور الذاتي، ويتيح المجال لاستعمال العقل و فرص للإبداع. أما لو كانت البيئة التنظيمية لا توفر مناخ تنظيم سليم فإن ذلك يؤدي إلى وجود بعض الآثار السلبية مثل زيادة الغياب، وترك العمل ونقص الحيوية وتدني الإنتاجية. لذا مهما كانت طبيعة المنظمة لا بد من أن تسعى المنظمات والعاملون فيها إلى إيجاد بيئة عمل يسودها مناخ ايجابي (القريوتي، 2012، ص170) .

وإيمانا" بأهمية هذا الموضوع وانعكاساته وتأثيراته على عدة جوانب، ستجري دراسته على مستوى قطاع الجامعات في محافظة الخليل وتحديدا" على الإداريين في تلك الجامعات، وستكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق الأولى في هذا القطاع؛ إذ ستسهم في كشف واقع المناخ التنظيمي لأغراض تعرف الأبعاد الايجابية للعمل على تعزيزها، وكشف الجوانب والأبعاد السلبية للعمل على تقليصها أو التخلص منها، ما يضمن وجود مناخ تنظيمي سليم يساعد على رفع وتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف ورسالة الجامعات.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات واحدة من أهم المؤسسات الموجودة في المجتمع الفلسطيني، ومما لا شك فيه أن للجامعات مناخا" تنظيميا" يعبر عنها وعن ثقافتها، وهذا المناخ يتكون من سلسلة عناصر مرتبطة ببيئة العمل الداخلية، في الجامعات، لذا كان لا بد من تعرف أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي ما يكشف في فهم واقع المناخ التنظيمي وذلك لأغراض تعزيز نقاط الضعف ومعالجة نقاط القصور. **ومن هنا تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:**

1. ما هي أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) ؟
3. ما مدى أهمية كلّ من العوامل الآتية: (الثقة التنظيمية، والإبداع ونمط المكافأة والتدريب والتطوير والعلاقات الاجتماعية الجيدة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتحديث القوانين والأنظمة) في توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1. تعرف أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي التالية: (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين فيها.
2. تعرف الفروق بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) .
3. تعرف مدى أهمية كلّ من العوامل التالية: (الثقة التنظيمية، والإبداع ونمط المكافأة، والتدريب والتطوير والعلاقات الاجتماعية الجيدة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحديث القوانين والأنظمة) في توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

قائمة المصطلحات الإجرائية:

◄ **الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وتشمل:** (جامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة) .

◄ **مجتمع الدراسة:** هو جميع الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

◄ **الإداريون:** كل من يحمل مسمى إداري ، أو إداري أكاديمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

الإطار النظري و الدراسات السابقة:ـ

يرى الباحثون أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص

التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد، وينعكس تأثيره في العاملين ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل وسيطاً بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد (المغربي، 1995، ص303) . ولقد عرف المناخ التنظيمي بانه: "مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها ما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وفي سلوكهم" (القريوتي، 2012، ص169) ، وعرفه المغربي بأنه "البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها " (المغربي، 1995، ص 301) . وهناك من يرى أنه " أحد معالم الثقافة التنظيمية وهو يساهم في تحديد البيئة التي تؤثر في سلوك العاملين وانطباعات العاملين نحو البيئة التنظيمية " (Holloway,2012,p13) .

و من عناصر المناخ التنظيمي ما يأتي:

1. الهيكل التنظيمي:-

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع. فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا" لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين لأي اقتراح من شأنه تحسين العمل، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يواكب المستجدات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، و يعتبر الخروج عليها حتى دون مخالفة للتعليمات يضر المنظمة و من شانه أن يسهم في تلويث المناخ التنظيمي، إذ يشعر الموظف أن هناك قيودا" تمارس عليه. وأما الهيكل التنظيمي المرن والذي يراعي المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه بشكل يساعد على تحقيق الاهداف (القريوتي، 2012، ص 373) .

2. نمط القيادة والإشراف:

يعدُّ عاملا" رئيسيا" محددا" لطبيعة المناخ التنظيمي. فهناك النمط الفردي، وهناك الديمقراطي حيث تتم القيادة من خلال الترغيب ومن خلال اعتماد المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار، وهناك النمط المتساهل في القيادة، إذ يميل إلى الهزل والتسيب (القريوتي، 2012، ص206) .

3. نمط الاتصالات:

إذا كان نمط الاتصالات عموديا" تنازلياً ولا يتيح مجالا" للاتصالات من أعلى إلى أسفل أو للاتصالات الأفقية التي تعد مكملة للاتصال الفعال، فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة في المؤسسة. أما إذا كان هناك مجالٌ للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية، فإن ذلك يزيد من التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين ويعطي فرصة للعاملين للتعلم، والتطور، والتنسيق، ويشعر المديرين بمسؤولياتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم (القريوتي، 2012، ص 243) .

4. طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل مدى كونه روتينا" أو غير روتيني وفيه مجال للإبداع والابتكار، وذلك أن العمل الذي لا يشعر فيه العامل بقيمته يؤدي إلى فقدانه إحساسه بأهمية دوره فلا يرى حافزا" للتحسين في الأداء و ينعكس فيه معنويا" "و يضعف من ثقته بنفسه.

5. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن إتاحة المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعدَ مصدرا" من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يحسون بقيمتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار التي من شانها تحسين العمل، وتخفف من وجود الصراعات وتؤمن مزيدا" من الانسجام في جو العمل.

الدراسات السابقة:

دراسة **عيسى (2014)** هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) . ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

كما أجرت **حنان الصبحي (2014)** دراسة هدفت إلى تعرف أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التمريض في جامعة المنصورة.

كما هدفت دراسة **ملحم (2013)** إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركه من شركات الاتصال الاردنيه الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي ، وكما هدفت إلى إلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الاردنيه، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي كله، وكلّ بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال، ووجود علاقة إيجابيه بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها، ووجود علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين من ناحية أخرى ، ووجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين.

كما هدفت دراسة **Permarupa** وآخرون (**2013**) إلى دراسة تأثير الرضا عن المناخ التنظيمي على الرغبة في العمل، وعلى الالتزام التنظيمي وكذلك العلاقة ما بين الرغبة في العمل والالتزام التنظيمي، ولقد شملت العينة 500 أكاديمي يعملون في جامعات حكومية و خاصة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أهمية فهم ومعرفة حاجات و توقعات العاملين من المسؤولين ، كما أن المناخ التنظيمي الملائم بحاجة إلى دعم العاملين أنفسهم. إضافة إلى وجود فروق ما بين اتجاهات الأكاديميين في الجامعات الخاصة والعامة، وأكدت الدراسة أن العاملين الراغبين في العمل سيكون لهم دور كبير في الوصول لأهداف الجامعة وكذلك نموها و تطورها، وعلى المسؤولين في الجامعات الاهتمام بالجانب المادي للأكاديميين.

كما هدفت دراسة **Holloway (2012)** الى إجراء ارتباط بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي. ولقد عمل الباحث على دراسة القيادة بنوعيها " القيادة التي تركز على المهام" و"القيادة التي تركز على العلاقات" وارتباط النوعين بأبعاد المناخ التنظيمي التي حددها بالدراسة على النحو الآتي الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والتطابق، والعلاقات، والصراع، والمكأفاة. ولقد أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للسلوك القيادي الذي يركز على المهمات في إدراك ورؤية العاملين لبعد التطابق والانسجام مع المؤسسة، وكما أظهرت الدراسة ووجود ارتباط إيجابي بين السلوك القيادي الذي يركز على العلاقات وكلا" من التطابق والانسجام مع المؤسسة، وكذلك بعد المكأفأة.

وفي دراسة قام بها **أبو تايه، والحيارى، والقطاونة** (**2012**) ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين، أوصت باتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

وأما دراسة (**Pangil & Others2011**) فلقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: المكافأة، والمسؤولية، والهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له أثر سلبي على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الموظفين يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات، وأثبتت الدراسة وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي، وانخفاض أبعاد المناخ التنظيمي أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

وأجرى كلٌ من **يوسف بحر وأيمن أبو سويرح** (**2010**) دراسة هدفت إلى تعرف أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وكانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "ونمط القيادة"، " ومدى مشاركة العاملين"، "ونمط الاتصال "، "و طبيعة العمل" ، "والتكنولوجيا المستخدمة"، وكما هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية. وقد أظهرت الدراسة توجها" عاما" نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية. وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية. وأن هناك مستوى جيد جدا" من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومكان العمل.

وأما دراسة **Zhang (2010)** فقد هدفت إلى دراسة خصائص المناخ التنظيمي ، وتأثيره في بعض المتغيرات التنظيمية، ولقد شملت عينة الدراسة 419 موظفا" و موظفة من مواقع و مستويات وخبرات مختلفة، ولقد أثبتت الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر في فعالية إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغبة في ترك العمل، وعلى الرضا الوظيفي، وكفاءة العمل، وعلى الالتزام التنظيمي. وأثبتت الدراسة أيضا" أنّ المناخ التنظيمي يؤثر في فعالية المنظمة كلها.

ففي دراسة **Jenchen & Others (2010)** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الآثار المترتبة من المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة والابتكار في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والابتكار ترتبط إيجابيا" مع المناخ التنظيمي الداعم عندما يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة اقل رسمية وأكثر لامركزية.

وأما دراسة قام بها **Castro** و (**Martins2010**) فلقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لتحديد إدراك العاملين لبيئة العمل و تأثيرها في الرضا الوظيفي، ولقد أثبتت الدراسة من خلال دراستها لأحد عشر بعدا" من أبعاد المناخ التنظيمي ومن ضمنها قيادة الرئيس المباشر، والتنوع، والتطور، والنمو الشخصي، .... الخ. ووجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

وفي دراسة **العمري، وخصاونة وأبو تينة** (**2009**) هدفت إلى تعرف مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ الجامعي التطبيقي المهني كان أعلى من الرضا عن المناخ الجامعي الأكاديمي. ووجود فرق في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس يعود إلى الرتبة الأكاديمية والخبرة في التعليم العالي، وعدم وجود أي فرق في مستوى الرضا عن المناخ الجامعي يعود إلى متغير الجنس.

واما دراسة **العدوان، وعبابنة، وعبد الحليم (2008)** فقد هدفت إلى تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد من حيث فلسفة القيادة، ونمط الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات والعلاقات السائدة بين العاملين وسياسة الأجور. ولقد توصلت إلى أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي احتل درجة متوسطة، وكان مجال الولاء التنظيمي من أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا، وأما سياسة الأجور والرواتب فكانت أقل رضا. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات في أثر متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وبلد التخرج في مجالات المناخ التنظيمي.

وفي دراسة **البدر (2006)** هدفت إلى تعرف مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض، وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، إضافة إلى تعرف الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، والرتبة، والمؤهل العلمي، ومسمى الوظيفة الحالية، والحالة الاجتماعية) . ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك توجها نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، والإدارات، والمراكز التابعة. وأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل.

وهدفت دراسة **الحيدر (2006)** إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره التي تشمل (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك) وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية. وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد فهناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر، والخدمة الوظيفية، والحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي، وأن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين، أو جنسيتهم، أو المستوى التعليمي، أو طبيعة العمل.

وأما دراسة **نياب جرار (2006)** فقد هدفت إلى استكشاف تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي بأبعاده وهي: الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري والقيادي وأنماط الاتصال، والصلاحيات، واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص الترقية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي بأبعاده الستة وكذلك عدم وجود فروق في تصورات العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وطريقة التعيين، والراتب، والمديرية التي يتبع لها الموظف.

وأما دراسة **نادر أبو شيخة (2005)** فقد هدفت إلى تقييم الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية للمناخ التنظيمي السائد بناء" على ثمانية أبعاد وهي البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافآت، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلاف، والانتماء ، والظروف المادية. ولقد بينت الدراسة أن تقييم الموظفين سلبي في مجمله وأن على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب حتى يقود المناخ التنظيمي الأفضل إلى الأداء الأفضل.

واما دراسة **السكران (2004)** فلقد هدفت إلى تعرف توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ، إضافة إلى تعرف أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم وإجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، والحوافز، وتنمية الموارد البشرية) . ولقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابيه مرتفعه لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور الآتية: الاتصالات، وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي، ووجود توجهات محايدة نحو المحاور التالية: (الحوافز، وطرق اتخاذ القرار، وتنمية الموارد البشرية) ، كذلك وجود علاقة موجبة ذات دلاله 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 ذي دلالة إحصائية على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

وفي دراسة أجراها **محمد عابدين ومحمود أبو سمرة (2001)** هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وأثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. ولقد شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية، كما أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي بشكل عام وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الأداة. وأظهرت النتائج اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث) ،وباختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية) ،وباختلاف الرتبة الأكاديمية (لصالح رتبة أستاذ) ، (وباختلاف سنوات الخبرة) لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات.

كما قام **(GEORGE DECRUZ1997)** بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والعنصر الوجداني للالتزام التنظيمي. و كذلك العلاقة بين المناخ و الالتزام التنظيمي و كلٍ من العمر ، و المستويات الإدارية، و المستوى التعليمي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن بعد التماسك كان من أكثر أبعاد المناخ التنظيمي المرتبطة بالالتزام التنظيمي. وأن هناك مستويات التزام عالية لدى كلّ من العاملين كبار السن،

والمشرفين، والأفراد ذوي المستويات التعليمية الأدنى.

واما دراسة **العثامنة (1996)** فلقد هدفت إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك، ومعرفة فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئات التدريس للمناخ التنظيمي تعود إلى متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس، والخبرة في التعليم الجامعي) . ولقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات المستخدمة كانت الأسلوب القيادي، ثم العلاقات، والاتصالات، ثم اتخاذ القرارات، والصلاحيات، يليه حوافز العمل، والإجراءات، والسياسات، ثم فرص التقدم والنمو المهني.

فيما يأتي ملخص لأهداف الدراسات السابقة كما هو واضح في الجدول رقم (1) :

جدول رقم (1)

ملخص لأهداف الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الأهداف
دراسة عيسى (2014)	تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي وعلاقة ذلك مع متغيرات ديموغرافية
دراسة صبحي (2014)	أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي
دراسة ملحم (2013)	ارتباط المناخ التنظيمي بعوامل الرضا الوظيفي وأبعاده.
دراسة Permarupan وآخرون (2013)	دراسة تأثير الرضا عن المناخ التنظيمي في الرغبة في العمل، وعلى الالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة ما بين الرغبة في العمل والالتزام التنظيمي.
دراسة ابو تايه و اخرون (2012)	العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وارتباط ذلك مع متغيرات ديموغرافية
دراسة Holloway (2012)	تأثير السلوك القيادي على إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي
دراسة Pangil (2011)	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي"المكأفاة والمسؤولية، والهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات"والرضا الوظيفي
دراسة بحر (2010)	تأثير عناصر المناخ التنظيمي"الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين ونمط الاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة" على الاداء الوظيفي
دراسة Zhang (2010)	دراسة خصائص المناخ التنظيمي، وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية.
دراسة Jenchen (2010)	آثار المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة والابتكار.
دراسة Martins (2010)	العلاقة ما بين ابعاد المناخ التنظيمي "التنوع، والنمو الشخصي، والتطور... الخ "والرضا الوظيفي.
دراسة العمري (2009)	التعرف على مستوى رضا اعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني.
دراسة العدوان (2008)	تقييم المديرين لمجالات المناخ التنظيمي: فلسفة القيادة ونمط اتخاذ القرارات ونمط الاتصال والعلاقات السائدة ونمط الاجور.
دراسة البدر (2006)	التعرف على مستوى المناخ التنظيمي، وعلى علاقته مع ضغوط العمل.
دراسة الحيدر (2006)	تقصي ابعاد المناخ التنظيمي "الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك"، وعلاقته باختلاف الخصائص المادية.
دراسة جرار (2006)	استكشاف تصورات العاملين نحو ابعاد المناخ التنظيمي: "الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية، والأسلوب الاداري، وأنماط الاتصال، والصلاحيات، واتخاذ القرارات ، ونظام التحفيز ، وفرص الترقية".
دراسة ابو شيخة (2005)	تقييم الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي: "البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكآفات، والعمل الجماعي ونظام الإشراف وإدارة الخلاف، والانت ماء، والظروف المادية.
دراسة السكران (2004)	تعرف توجهات ضباط قوات الأمن نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة	الأهداف
دراسة عابدين (2001)	تعرف مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي
دراسة George (1997)	تعرف العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
دراسة العثامنة (1996)	تقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات المناخ التنظيمي: كالأسلوب القيادي، ونمط اتخاذ القرارات، والعلاقات، والاتصالات، وحوافز العمل.. الخ

وبعد استعراض الدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى أبرز ما يميز هذه الدراسة:

- إن هذه الدراسة تناولت فئة أساسية وفعالة وهي الإداريين.
- إن الدراسة شملت جميع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل/ فلسطين.
- تناولت عناصر المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والاتصال، والثقافة التنظيمية، وتنمية الموارد البشرية.
- تطرقت هذه الدراسة إلى العوامل المساعدة في توفير مناخ تنظيمي ملائم.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي وفي ذلك اقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على الإداريين في قطاع الجامعات الفلسطينية كمثال واقعي وتطبيق عملي للدراسة، وقد جرى تحليل النتائج بناءً على الفرضيات لاختبار صحتها، وقد تم بذكر المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة ومن ثم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل ، والبالغة ثلاث جامعات، ويبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (464) إداريا" (حُصِلَ على هذا العدد من خلال الاتصال الهاتفي مع المسؤولين اضافة الى الزيارة المباشرة لدوائر شؤون الموظفين في الجامعات) .

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار العينة العشوائية الطبقية؛ إذ إن هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي حصلنا عليها من خلال العينة على كل أفراد المجتمع الأصلي وبالرجوع للجداول الإحصائية المتصلة بتحديد عدد أفراد العينة التي حُددتْ ب (173) إداريا" بهامش خطأ 5%، وبمستوى ثقه 90%. ولقد جرى توزيع الاستبانات عليهم بالكامل، وجرى استرجاع جميع الاستبانات الموزعة ولم تُسْتَثنَ أية استبانة بسبب التلف كما هو موضح في الجدول رقم (2) .

جدول رقم (2)

الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وعدد الإداريين العاملين فيها، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المسترجعة.

الرقم	اسم الجامعة	عدد الإداريين العاملين فيها	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1.	جامعة بوليتكنك فلسطين	161	61	61
2.	جامعة الخليل	167	62	62
3.	جامعة القدس المفتوحة	136	50	50
4.	**المجموع**	464	173	173

المعالجة الاحصائية للبيانات :

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، وقد جرت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجات الحرية، واختبار ت (T Test) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Alpha) .

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات وهي:

1. المعلومات الثانوية: التي اعْتُمِدَ فيها على الكتب، والمقالات والدراسات السابقة.

2. المعلومات الأولية: واعْتُمِدَ فيها الاعتماد على أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات، ، وقد تكونت من أربعة أجزاء×الجزء الأول: ويتضمن رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه. ×الجزء الثاني: ويشتمل على معلومات عامة وهي على النحو الآتي: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي×.

الجزء الثالث: ويتكون من أسئلة عامة صنفت إلى: أسئلة تتصل بعناصر المناخ التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية. الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة لمعرفة درجة أهمية عدد من العوامل في توفير مناخ تنظيمي ملائم وتشمل الثقة التنظيمية، والإبداع، ونمط القيادة والعلاقات الاجتماعية الجيدة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحديث القوانين والأنظمة.

صدق وثبات الأداة:

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات جرى أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، وأما فيما يتصل بثبات الاداة فقد احتُسبَ ثبات الأداة باستخدام معادلة الثبات" كرونباخ ألفا" إذ بلغت قيمة الثبات (0.81) وهي عالية جداً وهذا يدل على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

تحليل أسئلة الدراسة:

◄ السؤال الأول: **ما هي أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والاتصال، ونمط القيادة ، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين فيها؟**

▪ **الهيكل التنظيمي**: يوضح الجدول رقم (3) أن أهم جوانب الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية (أن الهيكل التنظيمي يساعد في سرعة إنجاز المهام) بمتوسط حسابي "4.1412" وهذا يدل على أن وضوح الهيكل التنظيمي يساعد في سرعة إنجاز الأعمال وتدفقها، يليها في المرتبة الثانية (تجري مساءلة العاملين عن النتائج التي حققوها من خلال مقارنة انجازهم مع ما هو متوقع) بمتوسط حسابي "3.8294"وهذا يثبت مساءلة العاملين عن أعمالهم و مقارنتها بما يجب أن يكون، وجاءت بالمرتبة الأخيرة فقرة (هناك عدالة في تقسيم المهام والمسؤوليات الوظيفية) بمتوسط حسابي "3.2765" وهذا يشير إلى العدالة في توزيع المهمات والأعمال بين العاملين.

وتجدر الإشارة أن دراسة عنصر الهيكل التنظيمي تتفق مع دراسة السكران (2004) إذ أشار أيضا" في دراسته إلى وجود اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو عنصر الهيكل التنظيمي.واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو شيخة (2005) إذ تشير دراسته إلى وجود تقييم سلبي للموظف نحو عنصر الهيكل التنظيمي، وكذلك مع دراسة جرار (2006) وقد توصلت دراسته إلى أن تصورات العاملين كانت سلبية نحو بعد الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو عنصر الهيكل التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
يساعد الهيكل التنظيمي في سرعة إنجاز المهام	4.1412	0.96265	70	41%	76	44%	8	5%	15	9%	3	2%
تجري مساءلة العاملين عن النتائج التي حققوها من خلال مقارنة انجازهم مع ما هو متوقع	3.8294	0.76943	19	11%	119	69%	23	13%	7	4%	4	2%
هناك تركيز على الدرجة العالية من الرسمية	3.8235	0.68243	22	13%	102	59%	43	25%	5	3%	0	0%
هناك تعاون وتنسيق فعال بين وحدات ودوائر وأقسام الجامعة المختلفة	3.7529	0.88252	27	16%	95	55%	31	18%	17	10%	2	1%
يقع تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي وفقاً للمستجدات	3.5529	0.93588	21	12%	78	45%	53	31%	14	8%	2	1%
هناك تكافؤ بين السلطة المعطاة للعاملين والمسؤولية	3.4118	0.93320	14	8%	77	45%	52	30%	24	14%	5	3%
هناك عدالة في تقسيم المهام والمسؤوليات الوظيفية	3.2765	0.98511	12	7%	65	38%	66	38%	20	12%	7	4%

▪ **الثقافة التنظيمية**: يوضح لنا الجدول رقم (4) أن أهم جوانب الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وأن (هناك شعار خاص بالجامعة يعبر عنها وعن قيمها) بمتوسط حسابي "4.1706" وهذا يدل على وجود شعار خاص لكل جامعة في محافظة الخليل يعبر عنها ويعكس قيمها وأهدافها، يليها في المرتبة الثانية (تسعى الجامعة إلى الاهتمام بجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه الطلبة والمجتمع) بمتوسط حسابي "3.9529" وهذه النسبة تعد عالية، إذ تشير إلى اهتمام الجامعات بأبعاد وجوانب مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الطلبة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وفي المرتبة الأخيرة (يكون التركيز على الإنتاجية حتى لو كانت على حساب العاملين) بمتوسط حسابي "3.5000".وينبغي الاشارة إلى أنّ الدراسات السابقة أغفلت عنصر الثقافة التنظيمية على الرغم من أهميته.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الثقافة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
هناك شعار خاص بالجامعة يعبر عنها وعن قيمها	4.1706	0.78466	58	34%	95	55%	10	6%	8	5%	1	1%
تسعى الجامعة إلى الاهتمام بجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه الطلبة والمجتمع	3.9529	0.81996	39	23%	98	57%	25	15%	8	5%	2	1%
تشجع الجامعة على العمل التعاوني (فرق العمل)	3.9176	0.73318	32	19%	100	58%	33	19%	7	4%	0	0%
هناك اهتمام واضح بالزبائن (الطلبة) من خلال التأكيد على ثقافة الجودة	3.8882	0.80998	32	19%	104	60%	24	14%	10	6%	2	1%
هناك نظام قيمي مشترك بين الإدارة والعاملين	3.7412	0.85869	27	16%	90	52%	40	23%	13	8%	2	1%
يكون التركيز على الإنتاجية حتى لو كانت على حساب العاملين	3.5000	0.86517	21	12%	60	35%	76	44%	13	8%	1	1%

▪ **الاتصال**: يوضح لنا الجدول رقم (5) أن أهم جوانب الاتصال في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية كانت أن (هناك علاقات إيجابية بين العاملين ما يسهل في عملية التواصل والتنسيق) بمتوسط حسابي "4.0529"، وهذه النسبة تعد مرتفعة وتؤكد أن وجود العلاقات الايجابية بين العاملين تسهل في عمليات التواصل والتنسيق بينهم، والمسبب الأساسي هو التجانس والتوافق في الثقافات والقيم.ويليها في المرتبة الثانية (يجري استخدام نماذج موحدة من جميع العاملين ما يزيد كفاءة الاتصال) بمتوسط حسابي "3.9235"، وهذه النسبة تعد مرتفعة أيضا" وتدل على أن الجامعات تستخدم نماذج موحدة من العاملين وذلك ما يزيد من سرعة نقل المعلومات وسرعة الاستجابة مما يكون له أثر كبير في تحسين مستوى الأداء وكفاءة إنجاز الأعمال.وجاءت في المرتبة الأخيرة (تعاني النماذج الإدارية المستخدمة في المراسلات الإدارية من التعقيد وتشعب محتوياتها) بمتوسط حسابي "2.8059" ، وهذه النسبة تعد متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن النماذج المستخدمة في المراسلات الإدارية لا تحتوي بشكل كبير على بنود وتشعبات كثيرة ، ولا تعاني من التعقيد.وفيما يتصل ببعد الاتصال نلاحظ أنه ينسجم مع دراسة السكران (2004) إذ أظهرت دراسته وجود اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو محور الاتصال.وكما تتشابه هذه النتيجة مع دراسة العثامنة (1996) إذ أن بعد الاتصال كان الأكثر استخداما" وانعكاسا" على وجود مناخ تنظيمي ملائم.وكذلك تتشابه مع دراسة العدوان (2008) إذ أن تقييم المبحوثين لبعد الاتصال احتل درجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جرار (2006) وقد أشارت دراسته إلى وجود تصورات سلبية نحو بعد الاتصال.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو عنصر الاتصال مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
هناك علاقات ايجابية بين العاملين مما يسهل في عملية التواصل والتنسيق	4.0529	0.77124	41	24%	108	63%	18	10%	2	1%	2	1%
يجري استخدام نماذج موحدة كالمذكرات، التقارير....) من جميع العاملين مما يزيد كفاءة الاتصال	3.9235	0.79943	33	19%	103	60%	29	17%	3	2%	4	2%
تعطى الفرصة للعاملين لإيصال المعلومات أو المقترحات أو الشكاوي للمسؤولين	3.7824	0.88025	31	18%	90	52%	37	22%	11	6%	3	2%
هناك اتصالات أفقية بين الأقسام لأغراض التنسيق و اتخاذ القرارات المشتركة	3.7765	0.70294	14	8%	116	67%	33	19%	7	4%	2	1%
الهيكل التنظيمي يعرقل ويؤخر في وصول المعلومات بسرعة نظراً لامتداداته الواسعة	3.1353	1.03171	17	10%	43	25%	67	39%	36	21%	9	5%
تعاني النماذج الإدارية المستخدمة في المراسلات الإدارية من التعقيد	2.8059	0.88577	8	5%	25	15%	67	39%	68	40%	4	2%

▪ **نمط القيادة**: يوضح الجدول رقم (6) أن أهم الجوانب المرتبطة بنمط القيادة في الجامعات الفلسطينية في المرتبة حسب الأهمية (أن المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين) بمتوسط حسابي "3.7412"، وهذه النسبة تعد مرتفعة وهذا يؤكد أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في التعامل مع العاملين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجعيهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير الأمن الوظيفي لهم.ويليها بالمرتبة الثانية (يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقسم/ الدائرة) بمتوسط حسابي "3.5706" وهذه النسبة تعد مرتفعة أيضا" إذ أصبحت الجامعات تميل إلى تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالدائرة أو القسم الذي يعملون فيه، وجاءت بالمرتبة الأخيرة (يركز المسؤولين على حل المشاكل اليومية أكثر من وضع الخطط المستقبلية) بمتوسط حسابي "3.3824"، وهذه النسبة تعد متوسطة وتظهر أن اهتمام المسؤول المباشر يكون منصبا" على القيام بالمهام والواجبات وحل المشاكل اليومية أكثر من عملية وضع خطط مستقبلية.

وفيما يتصل بعنصر نمط القيادة، يلحظ أنه يتفق مع دراسة العثامنة (1996) فالأسلوب القيادي هو من أكثر المجالات المستخدمة لدعم وجود مناخ تنظيمي ملائم و مناسب.وكذلك مع دراسة العدوان (2008) فقد اتضح أن تقييم المبحوثين لبعد نمط وفلسفة القيادة احتل درجة متوسطة.واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة أبو شيخة (2005) التي توصلت إلى أن تقييم الموظفين كان سلبيا" نحو بعد نمط الإشراف والقيادة ، وتختلف كذلك مع دراسة جرار (2006) التي توصلت دراسته إلى أن تصورات العاملين كانت سلبية نحو بعد الأسلوب والنمط القيادي.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو عنصر نمط القيادة مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
يقدم المسؤولين الدعم و المساندة للعاملين	3.7412	0.80902	18	10%	109	63%	30	17%	12	7%	3	2%
يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقسم/ الدائرة	3.5706	0.92196	11	6%	107	62%	31	18%	14	8%	9	5%
تتقبل إدارة الجامعة بشكل ودي الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها العاملون	3.5471	0.94876	17	10%	90	52%	42	24%	15	9%	5	3%

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
تحرص إدارة الجامعة على إطلاع العاملين على النتائج المرتبطة بعملهم	3.4765	0.91795	16	9%	77	45%	55	32%	18	10%	6	3%
يسعى المسؤولون إلى الاهتمام بمطالب العاملين وحاجاتهم	3.4000	1.02859	15	9%	80	47%	45	26%	20	12%	12	7%
يركز المسؤولون على حل المشاكل اليومية أكثر من وضع الخطط المستقبلية	3.3824	0.91712	22	13%	48	28%	77	45%	23	13%	2	31%

■ **تنمية الموارد البشرية**: يوضح لنا الجدول رقم (7) أن أهم جوانب تنمية الموارد البشرية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية كانت (يجري اعتماد مبدأ التعيين على أساس الكفاءة) بمتوسط حسابي "3.8059"، وهذه النسبة تعد مرتفعة وهذا يفسر أن التعيين في الجامعات الفلسطينية يستند إلى اختيار ذوي الكفاءات الفنية ولا يستند إلى الوساطة أو المحسوبية.يليها بالمرتبة الثانية (تساعد البرامج التدريبية في المساهمة في إعداد العاملين لتولي وظائف إدارية قيادية مستقبلاً) بمتوسط حسابي "3.7118"، وهذه النسبة تعد مرتفعة أيضاً، إذ تعقد الجامعات دورات تدريبية تؤهل العاملين لشغل مناصب إدارية، وجاءت بالمرتبة الأخيرة فقرة (لا تقدم إدارة الجامعة الدعم والمساندة للمشاركة في المؤتمرات و ورشات العمل) بمتوسط حسابي "2.6235"، وهذه النسبة تعدّ متوسطة لو قورنت مع الفقرات الأخرى وهي تدل من وجهة نظر الباحثة على اهتمام ادارة الجامعات بزيادة المعرفة والقدرات والمهارات للعاملين في جميع المجالات، ودعم العاملين في المشاركة بالمؤتمرات وورشات العمل، ولكنها قد تضع قيوداً" على خروج العاملين للمشاركة بها أو قد يتحمل الموظف العبء المادي إذا رغب بالالتحاق بورشات العمل أو دورات أو مؤتمرات.وفيما يتصل بعنصر تنمية الموارد البشرية يلاحظ أن هذا البعد يتعارض مع دراسة السكران (2004) فقد أشارت دراسته إلى وجود توجهات محايدة نحو عنصر تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو عنصر تنمية الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
يجري اعتماد مبدأ التعيين على أساس الكفاءة	3.8059	0.91210	34	20%	89	52%	38	22%	6	3%	4	2%
تساعد البرامج التدريبية في المساهمة في إعداد العاملين لتولي وظائف إدارية قيادية مستقبلاً	3.7118	0.89336	29	17%	82	48%	45	26%	13	8%	3	2%
يجري تحديد احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم	3.6412	0.95803	25	15%	89	52%	32	19%	22	13%	4	2%
يقع تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية وورش العمل لتحديد مدى استفادتهم منها	3.3882	0.94955	11	6%	81	47%	51	30%	21	12%	8	5%
تحرص إدارة الجامعة على إطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال العمل	3.3647	1.03028	19	11%	67	39%	50	29%	28	16%	8	5%
تعقد دورات وبرامج تدريبية لتعريف المتدربين بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة	3.2588	1.00476	12	7%	70	41%	46	27%	37	22%	7	4%
تتوافر أنظمة مكافآت وحوافز لتعزيز العمل والإنجاز الإبداعي	3.0412	1.18848	15	9%	53	31%	51	30%	27	16%	26	15%
لا تقدم إدارة الجامعة الدعم والمساندة للمشاركة في المؤتمرات	2.6235	1.01441	7	4%	28	16%	48	28%	71	41%	18	10%

◄ السؤال الثاني: **ما مدى أهمية العوامل التالية (الثقة التنظيمية، والإبداع، ونمط المكافأة، والتدريب والتطوير، والعلاقات الإجتماعية الجيدة، والتكنولوجيا الحديثة) في توفير المناخ التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل؟**

يوضح الجدول رقم (8) انه من العوامل المساهمة في توفير المناخ التنظيمي الملائم والمناسب الأهمية جاء في مقدمتها: استخدام التكنولوجيا الحديثة بمتوسط حسابي "3.6069"، وهذا يثبت و يؤكد أهمية التكنولوجيا ودورها في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتسهيل المعاملات والخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، في حين جاءت الثقة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.5607" وهذا يؤكد أن وجود الثقة التنظيمية تساعد في وجود مناخ تنظيمي ملائم ، إذ أن قيام الجامعات بإعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي يزيد من ثقة الموظف بنفسه وثقته برئيسه، ويقلل من معوقات الاتصال.يليها تحديث القوانين والأنظمة بمتوسط حسابي "3.5491"، والإبداع بمتوسط حسابي"3.5491"، ومن ثم العلاقات الاجتماعية الجيدة بمتوسط حسابي "3.4855"، أما نمط المكافأة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي "3.4277"وهذه النتيجة تدل على تأثير متوسط لنظام المكافآت في المناخ التنظيمي وأن هناك عوامل أكثر أهمية منها بالتحديد.وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أية دراسة سابقة تناولت جانب العوامل المساعدة في توفير مناخ تنظيمي على وجه التحديد كما هو وارد في هذه الدراسة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو أهمية عوامل المناخ التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مهم جداً		مهم		قليل الأهمية		غير مهم	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.6069	0.55652	111	65%	55	32%	6	3%	0	0%
الثقة التنظيمية	3.5607	0.55307	100	58%	69	40%	2	1%	1	1%
الإبداع	3.5491	0.55422	98	57%	71	41%	2	1%	1	1%
تحديث القوانين والأنظمة	3.5491	0.60440	105	61%	57	33%	10	6%	0	0%
العلاقات الاجتماعية الجيدة	3.4855	0.59657	92	53%	73	42%	6	3%	1	1%
نمط المكافأة	3.4277	0.70853	93	54%	63	37%	13	8%	3	2%

◄ السؤال الثالث: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو أهم الجوانب المتصلة بعناصرالمناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) ؟**

للإجابة عن السؤال السابق وضعت الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصرالمناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، و سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) ؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصرالمناخ التنظيمي من وجهة نظرهم حسب الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار ت (t test) حيث نلاحظ من الجدول رقم (9) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، فقد أظهرت النتائج أنه عند مستوى (α=0.05) غير دالة إحصائيا.في حين توجد فروق بين الإداريين نحو الهيكل التنظيمي حسب الجنس، وقد أظهرت النتائج أنه عند مستوى (α=0.05) دالة إحصائيا، ولصالح الذكور ، وقد بلغ متوسطهم الحسابي "3.8319"، في حين كانت متوسطات الإناث "3.8250"، كذلك يوجد فروق بين الإداريين نحو تنمية الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج أنه عند مستوى (α=0.05) دالة إحصائيا ولصالح الذكور بمتوسط حسابي "3.3230"، في حين كانت متوسطات الإناث "3.3083".وبذلك تثبت الفرضية الصفرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري (2009) التي أثبتت دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن المناخ الجامعي ومتغير الجنس، كما تتفق النتيجة مع دراسة العدوان (2008) التي أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين مجالات المناخ التنظيمي و متغير الجنس.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار ت (t- test) للفروق في اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي حسب الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	113	3.8319	0.82270	171	0.903	0.015
	أنثى	60	3.8250	0.86272			
الثقافة التنظيمية	ذكر	113	3.8717	0.75231	171	0.903	0.429
	أنثى	60	3.7833	0.68499			
الاتصال	ذكر	113	3.9071	0.73966	171	0.513	0.606
	أنثى	60	3.9167	0.66490			
نمط القيادة	ذكر	113	3.4071	0.69291	171	0.437	0.255
	أنثى	60	3.3167	0.66998			
تنمية الموارد البشرية	ذكر	113	3.3230	0.96344	171	0.932	0.007
	أنثى	60	3.3083	0.94820			
الدرجة الكلية	ذكر	113	3.5885	0.92154	171	0.903	0.157
	أنثى	60	3.5250	0.85581			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم حسب سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ، إذ نلاحظ من الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وقد أظهرت النتائج أنه عند مستوى (α=0.05) دالة إحصائيا، من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ وجود فروق بين الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي جميعا" حسب سنوات الخبرة.وبذلك ترفض الفرضية، وينبغي الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة العمري (2009) التي أظهرت وجود فرق في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات المناخ التنظيمي و سنوات الخبرة.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	أقل من 5	53	3.708	0.9520	1.200	0.400	3	0.570	0.635
	من (5 - 9)	62	3.879	.80310					
	من (10 - 14)	35	3.914	.64723	118.5	0.701	169		
	1 فأكثر	23	3.848	0.8971	119.7				
الثقافة التنظيمية	أقل من 5	53	3.669	0.8375	2.493	0.831	3	1.58	0.196
	من (5 - 9)	62	3.927	0.6063					
	من (10 - 14)	35	3.957	0.7109	88.89	0.526	169		
	15 فأكثر	23	3.826	0.7629	91.38				

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال	أقل من 5	53	3.651	0.8748	5.145	1.715	3	3.53	0.016
	من (5 - 9)	62	4.024	0.6493					
	من (10 - 14)	35	4.029	0.5416	82.22	0.486	169		
	15 فأكثر	23	4.022	0.5535	87.36				
نمط القيادة	أقل من 5	53	3.189	0.6739	3.555	1.185	3	2.60	0.054
	من (5 - 9)	62	3.540	0.6357					
	من (10 - 14)	35	3.386	0.6869	77.02	0.456	169		
	15 فأكثر	23	3.348	0.7603	80.58				
تنمية الموارد البشرية	أقل من 5	53	3.009	1.0492	10.63	3.545	3	4.09	0.008
	من (5 - 9)	62	3.484	0.7839					
	من (10 - 14)	35	3.614	0.7867	146.4	0.866	169		
	15 فأكثر	23	3.130	1.1795	157.0				
الدرجة الكلية	أقل من 5	53	3.293	0.9629	7.333	2.444	3	3.15	0.026
	من (5 - 9)	62	3.645	0.8317					
	من (10 - 14)	35	3.857	0.6705	131.2	0.776	169		
	15 فأكثر	23	3.544	1.0757	138.5				

يتبين لنا من الجدول رقم (11) أن الفروق كانت لصالح الفئة من أصحاب الخبرات التي تتراوح بين (10 –14) سنة بمتوسط حسابي هو الأعلى يبلغ "3.8571"، يليها الفئة التي تتراوح بين (5 –9) سنوات بمتوسط حسابي "3.6452"، وفي المرتبة الثالثة الفئة الأكثر من15سنة بمتوسط حسابي "3.6429"، وفي المقابل نلاحظ أن اقل المتوسطات كانت للفئة الأقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي "3.3269".

جدول رقم (11)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين نحو المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة على الدرجة الكلية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	53	3.3269	0.93873
من (5 - 9) سنوات	62	3.6452	0.83168
من (10 - 14) سنوات	35	3.8571	0.67051
15 فأكثر	23	3.6429	1.02644

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم حسب المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية (ت) استخدم اختبار ت (t test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

نتائج اختبار ت (t- test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم حسب المسمى الوظيفي

البعد	المسمى	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	إداري	137	3.8869	0.82246	171	0.631	0.428
	إداري أكاديمي	36	3.6111	0.85449			
الثقافة التنظيمية	إداري	137	3.8942	0.72869	171	0.093	0.761
	إداري أكاديمي	36	3.6389	0.70317			
الاتصال	إداري	137	3.9161	0.72904	171	1.039	0.309
	إداري أكاديمي	36	3.8889	0.65586			
نمط القيادة	إداري	137	3.3905	0.69323	171	0.084	0.772
	إداري أكاديمي	36	3.3194	0.65632			
تنمية الموارد البشرية	إداري	137	3.3066	0.97061	171	0.175	0.676
	إداري أكاديمي	36	3.3611	0.90720			
الدرجة الكلية	إداري	137	3.5876	0.90322	171	0.046	0.831
	إداري أكاديمي	36	3.4861	0.88225			

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند المستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، فقد أظهرت النتائج أنه عند مستوى (α=0.05) غير دالة إحصائيا، ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا عدم وجود فروق حسب المسمى الوظيفي وفقاً لأبعاد المناخ التنظيمي وبذلك تثبت الفرضية.وتختلف هذه النتيجة عن دراسة عيسى (2014) التي أثبتت وجود فروق حول درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي والمسمى الوظيفي.

◄ **اختبار الفرضية الأولى:**

يتضح لنا أنه عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، والمسمى الوظيفي) ،بينما يوجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي و سنوات الخبرة.

النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

1. أظهرت الدراسة أن من أهم جوانب الهيكل التنظيمي، أنه يساعد في سرعة إنجاز المهام وأن مساءلة العاملين عن النتائج التي حققوها تكون من خلال مقارنة انجازهم مع ما هو متوقع.وأن هناك تركيزاً على الدرجة العالية من الرسمية، وأن هناك تعاوناً وتنسيقاً فعالاً بين وحدات وأقسام الجامعة.
2. أثبتت الدراسة أن من أهم جوانب الثقافة التنظيمية أن هناك شعاراً خاصاً بالجامعة يعبر عنها وعن قيمها، وأن الجامعة تسعى إلى الاهتمام بجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه الطلبة والمجتمع، وأن الجامعة تشجع على العمل التعاوني، وأن هناك اهتماماً واضحاً بالطلبة من خلال الاهتمام والتركيز على ثقافة الجودة التي تعود بالفائدة المشتركة على الطلبة والجامعة.
3. أظهرت الدراسة أن من أهم جوانب الاتصال أن هناك علاقات ايجابية بين العاملين مما يسهل في عملية التواصل والتنسيق، وأن استخدام نماذج موحدة من العاملين يزيد من كفاءة الاتصال، وأن العاملين يعطون فرصة لإيصال المعلومات والمقترحات والشكاوى للمسؤولين.
4. أثبتت الدراسة أن من أهم أبعاد أنماط القيادة أن المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين، وأنهم يسمحون للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالدوائر والأقسام، وأن المسؤولين يتقبلون الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.
5. أثبتت الدراسة التي تتصل بواقع تنمية الموارد البشرية أن الاعتماد على مبدأ التعيين يكون على أساس الكفاءة

الفنية وليس على أساس الوساطة، وأن البرامج التدريبية تساهم في إعداد العاملين لتولي وظائف إدارية قيادية مستقبلاً، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.كما أثبتت الدراسة وجود قصور في تقديم الدعم والمساندة للمشاركة في المؤتمرات و ورشات العمل.

6. أثبتت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة تعد من أهم العوامل المساعدة في توفير المناخ التنظيمي الملائم وهذا يدل على مستوى التطور التكنولوجي الموجود في الجامعات ذاك الذي له الأثر الأكبر في سرعة انجاز وتقديم الخدمات للعاملين وللطلبة، يليها توفر الثقة التنظيمية، ومن ثم تحديث القوانين والأنظمة، والإبداع على التوالي، ومن ثم وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة، وأخيرا" توفر نمط المكافأة.

7. تشير الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغير الجنس سواء أكان ذكراً أم أنثى.

8. تشير الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أصحاب الخبرات من (10 – 14) سنة.

9. تشير الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغير المسمى الوظيفي سواء أكان إدارياً أم إدارياً أكاديمياً.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. اهتمام إدارة الجامعات بجميع عناصر المناخ التنظيمي سواء بالهيكل التنظيمي أم بنمط الاتصال أو الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة و كذلك عنصر تنمية الموارد البشرية كونهم يؤثرون في أداء العاملين و ولائهم وانتمائهم للجامعة.

2. فيما يرتبط ببعد الهيكل التنظيمي لا بد من قيام المسؤولين بتطوير الهياكل التنظيمية بشكل يساعد في سرعة إنجاز العمل، وكذلك تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية التي تواجهها.وكذلك العمل باستمرار على إتباع مبدأ مساءلة العاملين عن نتائج أعمالهم، وقيام المسؤولين بالعمل قدر المستطاع على التخفيف من الرسمية العالية والعمل على تعويض ذلك بالثقافة التنظيمية القوية والمقبولة من قبل موظفي الجامعات.

3. فيما يتصل ببعد الثقافة التنظيمية على المسؤولين المحافظة على شعار الجامعة كونه يعكس قيمها ، وكذلك الاستمرار في تطبيق أسلوب فرق العمل وتشجيع العمل التعاوني كونها من الأساليب الأكثر استخداماً لأغراض تبادل الخبرات ووجهات النظر وكذلك لأغراض التنسيق وحل المشاكل المشتركة. وكذلك على المسؤولين في الجامعات الاستمرار في الاهتمام بجوانب المسؤولية اتجاه الطلبة واتجاه المجتمع لما لها من دور كبير وحيوي في نجاح وبقاء الجامعات.

4. فيما يتصل ببعد الاتصال؛ فعلى المسؤولين الحرص على تقوية العلاقات التنظيمية بين العاملين في الجامعة، وكذلك إيجاد علاقات اجتماعية قوية مع المسؤولين، وكذلك الاستمرار في استخدام نماذج موحدة كونها تزيد من كفاءة الاتصال والتواصل وتخفف من الوقت والموارد، وكذلك العمل على إعطاء الفرص المستمرة للعاملين للتعبير عن أفكارهم و مقترحاتهم .

5. فيما يتصل ببعد نمط القيادة فعلى المسؤولين الاستمرار في تقديم الدعم والمساندة للعاملين، وكذلك استخدام مبدأ التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.

6. فيما يتصل ببعد تنمية الموارد البشرية فعلى المسؤولين الاستمرار بإجراء التعيين على أساس الكفاءة، والحرص على عقد الدورات والبرامج التدريبية ومحاولة تقديم الدعم الحثيث والمكثف لأغراض مشاركة العاملين في تلك الدورات وبالتالي اكتساب المهارات والمعارف الضرورية.

7. العمل على اهتمام المسؤولين بجميع العوامل المساعدة على توفير مناخ تنظيمي ملائم.

8. الاستمرار في مواكبة التطورات من الناحية التكنولوجية في كافة الجوانب والمجالات ما يضمن وجود خدمات لجميع العاملين بشكل سريع ومتكافئ.

9. العمل والحرص على إيجاد الثقة المستمرة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمسؤولين وذلك من خلال فتح آفاق وقنوات للاتصال والالتقاء داخل الجامعة.

10. العمل على تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعات بشكل يضمن فهمها واستيعابها وتطبيقها من العاملين.

11. الحرص على تقوية العلاقات التنظيمية بين العاملين في الجامعة، وكذلك إيجاد علاقات اجتماعية قوية مع المسئولين.

12. العمل على توفير أنظمة مكافآت وحوافز فعالة لما لها من دور في توفير مناخ تنظيمي ملائم.

13. العمل على تشجيع الأعمال والانجازات والنشاطات الإبداعية.

14. إجراء دراسة مكملة تشتمل على عناصر أخرى للمناخ التنظيمي لم تتناولها هذه الدراسة.

15. إجراء دراسات أخرى مكملة توضح الارتباط ما بين المناخ التنظيمي ومتغيرات أخرى كالأداء، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وترك العمل وضغط العمل.....الخ

المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. القريوتي ، محمد قاسم السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان– الأردن ، مكتبة دار الشروق، الطبعة السادسة، 2012) .
2. اللوزي ، موسى (1999) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان– الأردن دار وائل للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، 1999) .
3. المغربي ، كامل محمد السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (عمان– الأردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995) .
4. البدر ، إبراهيم بن حمد ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط الدفاع المدني بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض، 2006.
5. أبو سويرح أيمن، وبحر يوسف، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية في غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ،18 (2) ، 2010، ص ص 1148 – 1216.
6. الحيدر ، عبد المحسن بن صالح " اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقته بخصائصهم الشخصية والوظيفية لتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية" المجلة العربية للإدارة ، 26 (2) ، 2006.
7. الربيحات ، إبراهيم شحادة " المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان، وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، 1994.
8. السكران، ناصر محمد إبراهيم "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
9. العثامنة ، نوال عبد الله محمد ، " تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن، 1996.
10. العدوان ياسر، عبابنة رائد ، عبد الحليم أحمد ، "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن "، مجلة جامعة دمشق ، 24 (3+4) ، 2008، ص ص 399 – 442.
11. العمري أيمن، خصاونة سامر، وأبو تينة عبد الله، مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي و التطبيقي المهني في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، 25 (3 + 4) ، 2009 ، ص ص 495 – 529.
12. أبو تايه بندر، الحياري خليل ، القطاونة منار، "العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، 20 (1) ، 2012 ، ص ص 159 – 188.
13. الصبحي حنان "اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى دارسي التمريض في كلية التمريض في جامعة المنصورة"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، 2014.
14. جرار ذياب ، "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، 1 (7) ، 2006 ص ص 11 – 63.
15. عابدين محمد ، أبو سمرة محمود " المناخ التنظيمي في جامعة القدس ، كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث و الدراسات ، العلوم الإنسانية ، 15 (1) ، 2001، ص ص 277 – 309.
16. عيسى، حمد ، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين، 2014.
17. ملحم، يحيى، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، (26) ، 2013.
18. نادر أبو شيخة ، "المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، 2 (19) ، 2005 ، ص ص 3 – 37.

المراجع الأجنبية:

1. *Castro & Martins," The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a south African information and technology organization" ,SA Journal of industrial psychology , 36 (1) ,2010.*
2. *George Decruz," organizational climate and organizational commitment: a case in a cement*

factory", A thesis submitted to the Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Management (MSc. Mgt.) , University Utara Malaysia ,1997.

3. *Joseph Holloway, "Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a nonprofit organization", emerging leadership journeys 5 (1) ,2012.*
4. *Jenchen & Wenhuang& Hsiao," Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure" . International Journal of Manpower. 31 (8) ,2010.*
5. *Jianwei Zhang,"Organizational Climate and its effects on organizational variables: an empirical study", International Journal of Psychological studies,2 (2) ,2010.*
6. *Pangil, F and Others, "the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia". International Journal of Humanities and Social Science,2011.*
7. *Yukthamarani Permarupan,Roselina Saufi,RajaKasim, & Bamini Balakrishnan,"The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment", evaluation of learning for performance international conference,Malaysia,2013.*