

## المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة The Organizational Climate at Al-Quds University as Perceived by Faculty Members: A Case Study

محمد عبد القادر عابدين\*، محمود أحمد أبو سمرة\*\*

\*برنامج الإدارة التربوية، قسم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

\*\*قسم الفيزياء، كلية العلوم، جامعة القدس، القدس، فلسطين

تاريخ التسليم: (٢٠٠٠/٥/٢٠)، تاريخ القبول: (٢٠٠١/٤/٢٨)

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (١٩٩٨/١٩٩٩م)، وعددهم (١٨٢) عضواً. استخدمت الدراسة صورة معدلة من أداة عثمانة المستخدمة في جامعة اليرموك (١٩٩٦)، وأعيد تحكيماها، واستخرج معامل الثبات باستخدام معادلتَي (كرونباخ ألفا) و(سبيرمان براون).

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها 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 في جامعة القدس (لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسة الحوافز والنقد المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وبالبحث العلمي وإجراءاته، وبترشيد الوظائف الإدارية المساندة من أجل تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.

### Abstract

This study aimed at determining the perceptions of Al-Quds University faculty members of its organizational climate. One hundred eighty two full-time Arabic speaking members were included in the study undertaken at the first semester 98/1999. A modified version of Athamneh's tool used at Yarmouk University was used; its validity and reliability were re-determined.

The results of the study showed that faculty members had low-ranking evaluation of the organizational climate at the University in general. Differences in their perceptions were shown with regard to sex (in favor of female), type of faculty (in favor of literary faculties), academic rank (in favor of "professor"), and years of experiences at Al-Quds Univeresity (in favor of those who had less than five years). Finally, some recommendations were made so that the University administration could improve its organizational climate.

## المقدمة

تطورت الإدارة في مفهومها ونظرياتها وأساليبها، وبخاصة مع تعقد المؤسسات، واتساع رقعة مهامها ومسؤولياتها وعدد العاملين فيها. وتبعاً لذلك، تعددت المحاولات لصياغة نظريات ورؤى إدارية تراوحت بين النظرة التقليدية، فالإنسانية، فالسلوكية، فنظرية النظم وغيرها (الطويل، ١٩٩٨). وتعتمد المؤسسات تراكيباً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فاعلة تضمن حسن سيرها، وتعمل على دعم أداء عاملها وتحسينه، ورفع كفاءة إنتاجيتهم. ومما يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفعالية فهم السلوك الوظيفي للعاملين فيها، إذ أن ذلك السلوك هو العامل الحاسم في الكفاية والفاعلية، وأن هناك من العوامل ما يؤثر عليه سلباً أو إيجاباً (القريوتي، ١٩٩٣). والسلوك الوظيفي للعاملين، أي سلوكهم التنظيمي، سلوك دينامي متحرك يختلف من منظمة لأخرى، تبعاً لفسفاتها الإدارية، وإدارتها، وأفرادها، وأنماط التفاعل بينهم.

ومن الأمور المرتبطة بالسلوك التنظيمي ما يعرف بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، والذي نال اهتمام قطاع واسع من الدارسين والباحثين في العلوم السلوكية والإدارية. وبرغم ورود مصطلح "المناخ المؤسسي" في بداية الأمر، غير أن الأمر استقر لدى المختصين على استخدام مصطلح "المناخ التنظيمي" (المغربي، ١٩٩٥). ويشير القريوتي (١٩٩٣) إلى أن كلمة "مناخ" تعبير مجازي يُعنى جغرافياً بالبيئة والجو من حيث الدفء والبرودة في فصول السنة وأوقاتها المختلفة، وله [أي المناخ] تأثيره على الحياة الطبيعية للنبات والحيوان، ولذلك فاستعمالها في الإدارة يدل على الاهتمام بإظهار علاقة التفاعل بين المؤسسة (التنظيم) ككيان عضوي والبيئة المحيطة به نحو: القيم السائدة، والمفاهيم الإدارية والشخصية التي يحملها العاملون حول

الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد السائدة في المؤسسة، ومستويات العمل فيها.

وللمناخ التنظيمي تعريفات كثيرة تتلاقى في إطارها العام. فيعرفه تشيرنجتون (Cherrington, 1989) على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، وهو ما أشار إليه ليتون وسترنجر (Letwin & Springer, 1986) بقولهما: إنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويعرفه درة وبعيرة (١٩٨٩، ص 82) بأنه: "الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما"، وهي أفكار ومشاعر استخلصها العاملون من جملة حوادث وظروف وممارسات وإجراءات معينة وقعت لهم أو مرت بهم في حياتهم.

ويؤكد نيول (١٩٩٣، ص ٢٢٣) على أهمية المشاعر في المناخ التنظيمي مبيناً أنه يمثل "مجموع النظام الخفي من العلاقات الفردية والبيئية المؤثرة، بما في ذلك المشاعر والمواقف تجاه النظام، والأنظمة الفرعية، والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى، والوظائف، والأساليب، والمفاهيم...". وبذلك تكون المشاعر التي تسود الأفراد هي التي تكون جو الجماعة والمؤسسة، وبالتالي، فهي تقود إلى سلوك ينسجم معها.

وتأتي أهمية المناخ التنظيمي في أن له تأثيراً على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل، وما ينتج عن ذلك من توقعات وعوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً (Davis & Newstorm, 1987). ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم، يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع (Cherrington, 1989). ومن هنا يعتبر الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق

أهدافها بكفاية وفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (القدس وعلين، ١٩٩١).

ويتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل والعناصر، منها: القيم الإدارية للمسؤولين، ونمط القيادة، والأحوال الاقتصادية من ازدهار أو تراجع، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخصائص العاملين، وحجم المؤسسة، وطبيعة العمل، ووجود نقابات للعاملين (Cherrington, 1989). ويحدد القريوتي (١٩٩٣) تلك العناصر بسبعة هي: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة والإشراف، ونمط الاتصالات، وطبيعة العمل ودرجة الإبداع فيه، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدام التقنية في العمل، والعلاقة مع البيئة الخارجية. أمّا طه (١٩٨٦) فأشار إلى أنّ سلوك المرؤوسين يتأثر بظروف العمل الطبيعية والفيزيائية، وتوفّر شروط السلامة والخدمات الصحية والترفيهية، وبالتعب والملل والاعتراب التنظيمي الناتج عن الشعور بالوحدة والتفكك والروتين في العمل.

وقد أجريت دراسات رائدة في الستينيات من القرن العشرين لتحديد طبيعة السلوك التنظيمي وأنواعه، وكانت من أشهرها دراسة هابلين (Haplin, 1966) التي بيّنت أنّ يمكن أن يكون مناخاً مفتوحاً (open)، أو مغلقاً (closed)، أو أن يقع بين الانفتاح والانغلاق، أي أن يكون مناخاً مستقلاً ذاتياً (autonomous)، أو مضبوطاً (controlled)، أو مألوفاً (familiar)، أو أبوياً (parental). وقد يتدرّج المناخ التنظيمي ما بين المناخ الديمقراطي المشارك (participative)، أو الديمقراطي الاستشاري (consultative)، أو السلطوي الإنساني (benevolent authoritative)، أو السلطوي المستغل (exploitive authoritative) وذلك وفقاً للخصائص السائدة في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ومشاعرهم نحو بعضهم (Likert, 1961). ففي المناخ الديمقراطي المشارك، هناك ثقة بالمرؤوسين، وتفويض باتخاذ القرارات الإدارية، وتواصل ثنائي أفقي وعمودي في المؤسسة، وودّ واحترام، وأمن واطمئنان. وفي المناخ التنظيمي الاستشاري، هناك بعض الثقة بالمرؤوسين، وتفويض باتخاذ القرارات الروتينية غير الهامة، وتشاور بين الرئيس

والمرووسين، واتصالات ثنائية. أما في المناخ السلطوي الإنساني، فيتمّ إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات المحدّدة، والحفز بالمكافأة والعقاب، وحض المرؤوسين على التقيد بالتعليمات والقوانين، وتوجيه العاملين للعمل كما يرغب الرئيس. وفي للمناخ المستغل، تتلاشى الثقة بالمرؤوسين، ويتمّ التهديد بالعقوبة لإجبار المرؤوسين على العمل، ويتفرّد الرئيس باتخاذ القرارات، وتتحدّد الاتصالات وفقاً للتسلسل الإداري فحسب، وتكون العلاقات الداخلية (البينية) فاترة.

وقد أدرج عطا الله (١٩٩٦) بعض السمات المميّزة للمناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات، ومنها:

١. التكامل بين الأهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
٢. إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
٣. وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
٤. دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
٥. العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.
٦. توافر علاقات جيدة مع العاملين، ومع المنظمات الأخرى نتيجة لأسس الاتصالات السليمة.
٧. المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.
٨. مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.

ومن أجدد المؤسسات بسيادة مناخ تنظيمي إيجابي يفهم الأفراد فيه ذواتهم ويحققوا نموهم الشخصي والمهني مؤسسات التعليم العالي التي هي محاضن الفكر والبحث والإبداع البشري، ومصدر القوى العاملة المنتجة، ومنبر العدل والنزاهة واحترام الكرامة الإنسانية.

وقد اجتهد المختصون بوضع عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، حيث يُطلب من العاملين في المؤسسة تقييم متغيرات إدارية معينة وفق تدرّج معين من خلال مجموعة بنود

ذوات خيارات متعددة، ثم يُؤخذ معدل استجاباتهم، فيتحدد المناخ التنظيمي السائد بناءً عليه. ويبيّن هوي وميسكيل (Hoy & Miskel, 1982) بعضاً من الأدوات المستخدمة:

- أداة (هالابين وكروفت) المعروفة بـ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) والتي تدور حول علاقات المدير-المعلم وسلوكهما، حيث يعتبر المناخ التنظيمي تدرجاً متصلاً يتراوح ما بين المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق.
- أداة (ليكرت) وزملائه المتضمنة ثمانين أبعاداً، لكل منها خمس درجات، حيث يتراوح المناخ التنظيمي بين المناخ الأوتوقراطي المستغل، أو المناخ الأوتوقراطي المحسن، أو المناخ الديمقراطي الاستشاري، أو المناخ الديمقراطي التشاركي.
- منحى ضغوط البيئة: التطور والرقابة الذي طوره (ستيرن وستينهوف) من خلال مفتاح المناخ التنظيمي المسمى (Organizational Climate Index OCI) المتضمن (٣٠٠) فقرة حول بعدين هما: التطور والرقابة.

علاوة على ذلك، يقوم الباحثون بتطوير أدوات قياس خاصة لقياس المناخ التنظيمي وتقييمه، تعتمد المنهج ذاته وتختلف في عدد فقراتها وأبعادها (القيوتي، ١٩٩٤؛ وعثمانة، ١٩٩٦).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين بشكل إيجابي أو سلبي يقع على عاتق المسؤولين في إدارة أية مؤسسة. وإن إهمال التعرف عليها أو السعي إلى تحسين خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها يعتبر أحد مسببات مشاكل الإدارة. ولذلك فإن هذه الدراسة تحددت في التعرف على المناخ التنظيمي في جامعة القدس من أجل المساعدة في توجيه اهتمام إدارتها إلى أهمية تحسينه ومعالجة سلبياته للنهوض بالجامعة ومواجهة العقبات التي تواجهها إدارياً وفنياً. وقد تفرع عن مشكلة الدراسة السؤالان التاليان:

١. ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها؟

٢. هل تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها باختلاف كل من الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في الجامعة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها بشكل عام، ولأبعاده الستة: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، وفرص التقدم والنمو المهني، وحوافز العمل. كما هدفت إلى التعرف إلى أية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

### أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

١. أنها تتعامل مع المناخ التنظيمي والذي يرتبط بعناصر تنظيمية إدارية أخرى، ويؤثر في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية، وفي جذبها للكفاءات العلمية والإدارية والبحثية، أو تسربهم منها.
٢. أنها ترتبط بجامعة القدس التي يعمل فيها الباحثان، والتي تتطلب منهما دعمها والوقوف إلى جانبها، وإظهار فضائلها، أو التنبيه إلى عثراتها للمساهمة في إقبالها منها، خاصة في ظل الظروف الإدارية والمالية الحرجة التي تمر بها الجامعة منذ توحدت كلياتها المتعددة في جامعة واحدة عام (١٩٩٤م).
٣. أنها من الدراسات الرائدة، بل لعلها الأولى - حسب علم الباحثين - التي تناولت المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

### محددات الدراسة

١. اقتصرت الدراسة على استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المتفرغين والناطقين بالعربية في كافة كلياتها خلال الفصل الأول من العام الدراسي (١٩٩٨/١٩٩٩م). وقد استنتجت الدراسة أعضاء الهيئة الإدارية وهم: رئيس الجامعة ومساعدوه والعمداء ومديرو المراكز والمعاهد التابعة للجامعة رغم قيامهم بالتدريس.
٢. تتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها بطبيعة الأداة المستخدمة فيها، وبدرجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة وتجاوبهم مع الباحثين.

### مصطلحات الدراسة

**المناخ التنظيمي:** مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، بحيث يمكن من خلاله التمييز بين مؤسسة وأخرى.

**أعضاء هيئة التدريس:** كل من يقوم بالتدريس في جامعة القدس بشكل متفرغ، ويحمل أياً من الرتب الأكاديمية التالية: أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد، أو محاضر، أو مدرس، مستثنى منهم أعضاء الهيئة الإدارية كما ورد في محددات الدراسة.

**جامعة القدس:** جامعة نظامية عامة مقرها مدينة القدس، تأسست نواتها عام (١٩٧٨م). ضمت خلال العام (١٩٩٨/١٩٩٩م) ثماني كليات ومجموعة معاهد ومراكز تعليمية متخصصة لمستوى البكالوريوس والدراسات العليا. وتتوزع مرافقها على ثمانية مواقع في مدينتي القدس ورام الله.

### الدراسات السابقة

تناولت دراسات كثيرة، عربية وأجنبية، المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية من حيث تقييمه، وأنماطه، وعلاقته بالرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، وصراع الدور، وتحصيل الطلبة، وغير ذلك.



من الدراسات العربية: دراسة عكاشة (١٩٨٩) التي أظهرت أن المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية هو المناخ المفتوح في الكليات الخاصة، والمناخ المغلق في الكليات الحكومية، وأن هناك فروقاً دالة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لنمط المناخ التنظيمي في الكلية وذلك لصالح الكليات ذات النمط المفتوح، حيث كان عاملوها أكثر رضا من زملائهم في الكليات الأخرى.

أما دراسة الدقس وعليان (١٩٩١)، فأشارت إلى أن المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاء في مستوى متوسط، وأن أفراد عينة الدراسة يرغبون في مناخ أفضل. وقام الفريوتي (١٩٩٤) بدراسة للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي فيها، فأظهرت نتائجها تدني تقييمهم له، فكانت النسبة الكلية ٤٩.٢%. وكانت أدنى نسبة لتقييمهم في مجال سياسة التحفيز (٣٥.٢%)، ثم مجال الاتصال (٤٦.٧%)، ثم مجال عدالة نظم الترقية (٤٩.٥%). أما أعلى نسبة تقييم فكانت لمجال العلاقات السائدة فيما بين أعضاء هيئة التدريس (٥٨.١%)، ثم مجال نمط اتخاذ القرارات (٥٦.٤%)، ثم مجال الفلسفة الإدارية للجامعة (٥٥.٤%). ولم تظهر النتائج أي أثر لمتغيرات الجنس والكلية والخبرة في تحديد مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.

وبينت دراسة سلامة (١٩٩٥) أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية متدنٍ بشكل واضح، حيث يشعر العاملون بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم، وأن الجامعات ذات العدد الأكبر من العاملين أظهرت انخفاضاً أكبر في روحهم المعنوية. وأشارت النتائج أن لبُعدي (الحوافز والترقيات) و(الأنظمة والتعليمات) الأثر الأكبر في خفض الروح المعنوية للعاملين وبخاصة في جامعة القدس لعدم تناغمهما وتوقعات العاملين وحاجاتهم، بينما كان لبُعدي (العلاقة مع الزملاء) أثر في رفع الروح المعنوية نظراً لارتياح العاملين له.

وأظهرت نتائج دراسة طعمانة (١٩٩٦) اختلاف اتجاهات العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردنية نحو المناخ التنظيمي تبعاً لوجود وحدة تطوير إداري أو عدمه لصالح المؤسسات التي فيها أجهزة متخصصة للتطوير الإداري.

واتفقت نتائج دراسة عثمانة (١٩٩٦) حول تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك لمناخها التنظيمي مع نتائج دراسة القريوتي (١٩٩٤) إذ جاء تقييمهم له بشكل عام متوسطاً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات الدراسة سوى في مجال السياسات والإجراءات (تعزاً للجنس: لصالح الذكور)، وفي مجال التقدم والنمو المهني (تعزاً لكل من الرتبة الأكاديمية: لصالح "أستاذ"، وللخبرة: لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات).

وفي دراسة لفرواني (١٩٩٧) وجد تأثير واضح للنمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وأن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط (١/١) ثم النمط (٩/٩) على الشبكة الإدارية. وأظهرت الدراسة تساوي نظرة العاملين في جامعة القدس للنمط القيادي في الجامعة بنسبة (٣٠%) لكل من النمط (١/١) والنمط (٩/٩).

وفي الدراسات الأجنبية، أجرى رايت (Wright, 1989) دراسة للمناخ التنظيمي في مدارس إحدى الولايات الأمريكية، فوجد اختلافاً في تقييم مستوياته يرتبط بالسلوكيات القيادية للمديرين مثل دعم المعلمين وتعزيز التحصيل والحرص على توفير مناخ مريح.

وأكدت دراسة أبو سعد (Abu Saad, 1989) وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث وجد أنه في المدارس التي كان المدير فيها داعماً ومحفزاً، كان الرضا لدى المعلمين أكبر، واتجاهاتهم نحو العمل أكثر إيجابية. واتفقت نتائج دراسة تشابل (Chappel, 1996) مع هذه النتيجة بوجود ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وكان لُبُعد (الاهتمامات الشخصية) في المناخ التنظيمي الدور الأكبر في إظهار رضا وظيفي أكبر.

وأظهرت نتائج دراسة بويد (Boyd, 1997) أن الموظفين وأعضاء هيئات التدريس في إحدى كليات المجتمع الأمريكية أظهروا مستوى مرتفعاً من الإنتاجية والثقة والرضا الوظيفي في كليتهم حيث كان المناخ التنظيمي السائد في الكلية من النوع الاستثنائي. أما دراسة توران (Turan, 1998) فأكدت وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي الذي يمتاز بسلوك إداري داعم وموجّه وبين التزام المعلمين.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الناطقين بالعربية في جامعة القدس ممن يحملون إحدى الرتب الأكاديمية التالية: (أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد، أو محاضر، أو مدرس)، ويعملون بوظيفة كاملة ومتفرغين للتدريس في جميع كليات جامعة القدس ومعاهدها ومراكزها خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٩٩٨/١٩٩٩م)، واستثني منهم من تحدد في محددات الدراسة من الإداريين. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (١٨٢) عضواً من الجنسين.

### أداة الدراسة

استخدمت الدراسة صورة معدّلة من أداة عثمانة (١٩٩٦) المستخدمة لتقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت أداة هذه الدراسة من استبانة من قسمين: قسم يستقصي معلومات أولية خاصة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقسم يتضمن (٤٥) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: مجال الأسلوب الإداري والقيادي ويشمل الفقرات (٢، ٨، ٢٢، ٢٧، ٣١)؛ ومجال العلاقات والاتصالات ويشمل الفقرات (٣، ١٣، ٣٥، ٣٨، ٤٢، ٤٥)؛ ومجال اتخاذ القرارات والصلاحيات ويشمل الفقرات (٤، ٩، ١٤، ١٨، ٢٣، ٢٨، ٣٢، ٣٩، ٤٣)؛ ومجال الإجراءات والسياسات ويشمل الفقرات (٥، ١٠، ١٥، ١٩، ٢٤، ٣٦، ٤٠)؛ ومجال التقدم والنمو المهني ويشمل الفقرات

(٦، ١١، ١٦، ٢٠، ٢٥، ٢٩، ٣٣، ٣٧، ٤١، ٤٤)؛ ومجال حوافز العمل ويشمل الفقرات (١، ٧، ١٢، ١٧، ٢١، ٢٦، ٣٠، ٣٤). وطلب من المستجيب الاستجابة لكل فقرة وفق سلم تدرج خماسي الدرجات: "كبيرة جداً" أو "كبيرة"، أو "متوسطة"، أو "قليلة"، أو "قليلة جداً".

### الصدق والثبات

بعد تعديل أداة عثامنة المكونة أصلاً من (٥٩) فقرة والمحمّمة من قبل مختصين، تم عرضها على محكمين من جامعة القدس في برامج الإدارة التربوية وأساليب التدريس والعلوم الإدارية لتقدير مدى ملاءمتها للدراسة، وحذفت منها الفقرات التي تتحدث عن أمور مرغوب بها وغير موجودة في المناخ التنظيمي موضوع الدراسة، بحيث استبقيت (٤٥) فقرة فقط شكلت أداة هذه الدراسة.

وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي للأداة المعدلة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، فبلغ معامل ثباتها (٠.٩٣)، واستخدام معادلة (سبيرمان براون) للتجزئة النصفية فبلغ معامل ثباتها (٠.٩١). وبذلك يفي صدق الأداة وثباتها بأغراض الدراسة.

### منهج الدراسة والتحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها. وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات تمّ التأكد من صلاحيتها للتحليل، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة (١٣٠) استبانة فقط وهي مجموع ما تمّ إدخال بياناته إلى الحاسوب وتحليله. وقد تمّ تحويل الاستجابات اللفظية إلى استجابات رقمية. ففي الفقرات الموجبة، أعطيت الاستجابات: "كبيرة جداً" خمس درجات، و"كبيرة" أربع درجات، و"متوسطة" ثلاث درجات، و"قليلة" درجتين، و"قليلة جداً" درجة واحدة. وفي الفقرات السلبية، أعطيت الاستجابات: "كبيرة جداً" درجة واحدة، و"كبيرة" درجتين، و"متوسطة" ثلاث درجات، و"قليلة" أربع درجات، و"قليلة جداً" خمس درجات.

وتمّ احتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات للمقياس الكلي والمجالات الفرعية. وتم تحويل النسب المئوية الظاهرية إلى نسب مئوية حقيقية كما اقترح القريوتي (١٩٩٤)، حيث يطرح (٣٠) من النسبة المئوية الظاهرية وتحسب على أنها من (٧٠)، حيث إن النسبة المئوية الظاهرية لا بد أن تتراوح ما بين (٣١% - ١٠٠%)، ثم يتم تحويلها مرة أخرى إلى نسبة مئوية حقيقية.

(مثال ذلك: أن متوسط تصورات المستجيبين للأسلوب الإداري والقيادي هو (١٤.٧٩) فيقسّم على أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في هذا المجال وهي (٢٥) ويضرب بمئة [(٢٥ ÷ ١٤.٧٩) = (١٠٠)] = (٥٩.١٦%) وهي النسبة المئوية الظاهرية]. ثم يطرح منها (٣٠) فتصبح (٢٩.١٦) فتقسم على (٧٠) وتضرب النتيجة بمئة فتنتج النسبة المئوية الحقيقية وهي (٤١.٦٦%).

#### إجراءات الدراسة

بعد إتمام الإجراءات الرسمية المتضمنة الاتصال بإدارة الجامعة والحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، تمت مخاطبة العمداء ومديري المعاهد والمراكز ورؤساء الأقسام لتسهيل إجراء الدراسة، وحُصرت أعداد أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والمعاهد والمراكز، ثم وزعت أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة مباشرة باليد أو من خلال سكرتيرات الأقسام الأكاديمية حين تعذر تسليمها للعضو مباشرة. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٧١) استبانة، إذ اعتذر (٦) أعضاء عن تسلمها والمشاركة في الدراسة وكان (٥) أعضاء في سفر خارج البلاد لمهام علمية. وبعد انتهاء المهلة المحددة لاسترجاع الاستبانات، تم فرز الاستبانات المعبأة وهي (١٥٠) استبانة، واستبعدت منها (٢٠) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وتم اعتماد (١٣٠) استبانة فقط، وهي تشكل نسبة (٧٦%) من مجتمع الدراسة.

## عرض النتائج ومناقشتها

### أولاً: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

عند النظر في خصائص أفراد مجتمع الدراسة الواردة في الجدول (١) تلاحظ عدة أمور، منها:

- الانخفاض الكبير في نسبة أعضاء هيئة التدريس من الإناث وهن (١٩) عضواً ويشكلن (١٤.٦%) مقابل (١١١) عضواً من الذكور يشكلون (٨٥.٤%). ويمكن عزو ذلك إلى تدني عدد الإناث اللواتي يحصلن على شهادات عليا مقارنة بالذكور، وبالتالي تنخفض فرص تواجدهن في مؤسسات التعليم العالي كأعضاء هيئة تدريس.
- انخفاض عدد أعضاء هيئة التدريس -من غير الإداريين- ذوي رتبة "أستاذ" (٣.٨%) والذين انحصروا وجودهم في الكليات العلمية لذوي الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات) في جامعة القدس، مما يمكن الاستدلال منه على أنه يُرجح أنهم حصلوا على تلك الرتبة قبل عملهم في جامعة القدس. وقد زادت نسبة ذوي رتبة "أستاذ مشارك" و"أستاذ مساعد" لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية عن زملائهم في الكليات الأدبية إذ بلغت (٨.٥%) و(١٦.٩%) في الكليات العلمية مقابل (٦.٢%) و (١٤.٦%) في الكليات الأدبية.
- حصل ذوو رتبة "محاضر" على أعلى نسبة من العاملين، إذ بلغت (١٩.٢%) في الكليات العلمية مقابل (١٥.٤%) في الكليات الأدبية.

### ثانياً: نتيجة السؤال الأول

ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي فيها؟  
وللإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة ككل، ولكل مجال من مجالاتها كما يبينه الجدول (٢).

جدول (١): خصائص أفراد مجتمع الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم: (العدد الكلي: ١٣٠)

المجموع	الإناث (#=١٩)			الذكور (#=١١١)			الرتبة / الخبرة	نوع الكلية
	#	أكثر من ١٠ سنوات	١-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنين	١-١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل		
٣.٨	٥	-	١	١	-	-	٣	أستاذ
٨.٥	١١	-	-	-	٧	١	٣	أستاذ مشارك
١٦.٩	٢٢	-	-	١	٦	٣	١٢	أستاذ مساعد
١٩.٢	٢٥	٣	١	١	١٣	٥	٢	محاضر
٨.٥	١١	١	١	-	-	٢	٧	مدرس
--	-	-	-	-	-	-	-	أستاذ
٦.٢	٨	-	-	-	٢	١	٥	أستاذ مشارك
١٤.٦	١٩	-	-	٢	٣	٦	٨	أستاذ مساعد
١٥.٤	٢٠	٢	١	-	٣	٨	٦	محاضر
٦.٩	٩	-	-	٤	-	١	٤	مدرس
١٠٠	١٣٠	٦	٤	٩	٣٤	٢٧	٥٠	المجموع

يظهر من الجدول (٢) أن تقدير أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي لم يتجاوز (٤٠.٨٤%) وهو تقدير متدنٍ جداً، في حين كان أعلى تقدير للمجالات في مجال الإجراءات والسياسات (٥٠.٦٩%)، ثم مجال العلاقات والاتصالات (٥٠%) وهما تقديران متوسطان؛ بينما جاءت التقديرات في بقية المجالات متدنية: اتخاذ القرارات والصلاحيات (٤٢.٦٣%)، ثم الأسلوب الإداري والقيادي (٤١.٦٦%)، ثم حوافز العمل (٣٣.١٤%)، ثم التقدم والنمو المهني (٣٢.٦٠%). ويمكن أن يعزى ذلك إلى التدهور الواضح في أوضاع الجامعة المالية والإدارية مما يؤثر على سياساتها، ورضا العاملين، وروحهم المعنوية، وفرص التزود

**جدول (٢):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها

المرتبة	النسبة المعدلة	النسبة الظاهرية*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
٤	٤١.٦٦	٥٩.١٦	٤.٣٤	١٤.٧٩	٥	الأسلوب الإداري والقيادي
٢	٥٠.٠٠	٦٥.٠٠	٤.٧٠	١٩.٥٠	٦	العلاقات والاتصالات
٣	٤٢.٦٣	٥٩.٨٤	٤.٥٦	٢٦.٩٣	٩	اتخاذ القرارات والصلاحيات
١	٥٠.٦٩	٦٥.٤٩	٦.٨٣	٢٢.٩٢	٧	الإجراءات والسياسات
٦	٣٢.٦٠	٥٢.٨٢	٦.٩٠	٢٦.٤١	١٠	التقدم والنمو المهني
٥	٣٣.١٤	٥٣.٢٠	٥.٣٢	٢١.٢٨	٨	حوافز العمل
===	٤٠.٨٤	٥٨.٥٩	٢٠.٦٥	١٣١.٨٣	٤٥	المقياس الكلي

\* تم إسقاط النسبة المئوية الظاهرية من الجداول اللاحقة وكتفي بإثبات النسب الحقيقية (المعدلة).

باحثياتهم المادية والبحثية وقيامهم بالبحث، وبالتالي فرص تقدمهم ونموهم المهني. ويستدل من هذا التقييم المتدني للمناخ التنظيمي في الجامعة أن النمط القيادي السائد فيها هو النمط (١/١) على الشبكة الإدارية وهو ما تؤيده نتائج دراسة فرواني (١٩٩٧).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة القريوتي (١٩٩٤) التي أظهرت تقييماً متدنياً للمناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، ونتيجة دراسة سلامة (١٩٩٥) التي أظهرت انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الجامعات ذات العدد الكبير من العاملين بسبب عدم رضاهم عن سياسة الحوافز والترقيات وأنظمة العمل، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عثمانة (١٩٩٦) التي أظهرت تقييماً متوسطاً للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام.



أما تصورات أعضاء هيئة التدريس لفقرات مجال الأسلوب الإداري والقيادي فيبينه الجدول (٣). ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن إدارة الجامعة غير متفهمة لخصائصهم الفردية، على الرغم من ثقته بقدراتهم على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها؛ وأنها لا تزودهم بالتعليمات الكافية عن عملهم، ولا تلبى احتياجاتهم، ولا تشركهم في اتخاذ القرارات لتحسين الجامعة وتطويرها. وينظر الباحثان إلى هذه النتائج بشيء من عدم الرضا نظراً لأنها تنعكس على فاعلية الجامعة الإدارية، وكفايتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

**جدول (٣):** المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال الأسلوب الإداري والقيادي

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
٢	إدارة الجامعة تحاول سؤال أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في الجامعة.	٢.٣١
٨	إدارة الجامعة تثق في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف الجامعة المنشودة.	٣.٣٩
٢٢	إدارة الجامعة تولي كافة الجهود لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في كافة متطلباتهم العلمية والعملية.	٢.٦٥
٢٧	إدارة الجامعة تقوم بإعطاء تعليمات كافية لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله منهم وكيفية أدائه.	٢.٩١
٣١	إدارة الجامعة تتصرف كما لو كان أعضاء هيئة التدريس في نفس المستوى من الذكاء والكفاءة.	٣.٥٣
<b>المجال بشكل عام</b>		<b>١٤.٧٩</b>

أما متوسطات تصورات أعضاء هيئة التدريس لمجال العلاقات والاتصالات في المناخ التنظيمي فيظهرها الجدول (٤) حيث يتبين أن أعضاء هيئة التدريس ينظرون بإيجابية إلى

علاقتهم مع رؤساء الأقسام التي يعملون بها نظراً لاعتقادهم أنهم يُستشارون ويُستمع إليهم، وهم أمر يختلف عن نظرتهم إلى إدارة الجامعة على نحو ما أشار إليه الجدول (٣). ويعتقد أعضاء هيئة التدريس أيضاً أن إجراءات العمل معقدة، بينما يرى قسم منهم (المتوسط ٢.٢٣) أن هناك زيادة [غير ضرورية] في الموظفين الإداريين المعاونين مثل: السكرتيرات ومديري المكاتب والمساعدين الإداريين.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال العلاقات والاتصال

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
٣	رئيس القسم يستمع إليّ بانتباه عندما أتحدث إليه في أمر ما.	٣.٩٨
١٣	رئيس القسم يبحث مع أعضاء هيئة التدريس مشاكلهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري.	٣.٤٥
٣٥	أعضاء هيئة التدريس يمكنهم الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.	٣.٥٥
٣٨	الرؤساء يشجعون أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب العمل في الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة.	٣.١٢
٤٢	هناك زيادة في بعض الوظائف المعاونة في الجامعة بدون داعٍ.	٢.٢٣
٤٥	إجراءات العمل في الجامعة طويلة ومعقدة، ويتسبب عنها إرباك في العمل.	٣.١٧
<b>المجال بشكل عام</b>		<b>١٩.٥٠</b>

وفيما يتعلق بتصورات أعضاء هيئة التدريس لفقرات مجال القرارات والصلاحيات، فيشير الجدول (٥) أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة فعالة حيث تفتقر إلى مساهمة المرؤوسين (المتوسط = ٢.٥٦)، والدراسة والإدراك التامين (المتوسط = ٢.٤٩)، وتواجهها

معوقات عديدة (المتوسط = ٢.٧٥). أما التفويض، فيعتقد أعضاء هيئة التدريس أنهم يحصلون عليه في نطاق عملهم بنسبة مقبولة (المتوسط = ٣.٧٢)، بينما يعتقدون أن المسؤولين يفتقرون إلى السلطة الكافية الملائمة لمسؤولياتهم وإلى التنسيق فيما بينهم.

**جدول (٥):** المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
٤	القسم الذي أعمل فيه يمنحني تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي.	٣.٧٢
٩	عملية مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي وبمساهمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	٢.٥٦
١٤	عملية اتخاذ القرارات في الجامعة تتم بعد دراسة وإدراك تامين لنوعية المشكلات وطبيعتها.	٢.٤٩
١٨	المسؤولون في الجامعة يقومون بتفويض سلطات لمساعدتهم.	٣.٤٨
٢٣	توجد معوقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في الجامعة.	٢.٧٥
٢٨	خطوط الاتصال في الجامعة طويلة ومعقدة وتعرقل عملية اتخاذ القرارات السريعة.	٣.٠٥
٣٢	يحدث تضارب في القرارات الصادرة عن الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة.	٣.١٢
٣٩	متخذو القرارات في الجامعة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.	٢.٤١
٤٣	المسؤولون في الجامعة أسندت لهم مسؤوليات دون أن تمنح لهم سلطات كافية.	٣.٣٥
	<b>المجال بشكل عام</b>	<b>٢٦.٩٣</b>

جدول (٦): المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال الإجراءات والسياسات

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد:	المتوسط
٥	أني أعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني أدائه في الجامعة.	٤.١٨
١٠	أني أعلم بدقة ووضوح العلاقة بين دوري وأدوار مختلف رؤسائي في الجامعة.	٣.٣٥
١٥	أني عملياً أتبع لأكثر من رئيس مما يسبب نوعاً من الإرباك في العمل.	٣.٧٩
١٩	أن هناك وصفاً وظيفياً في الجامعة يوفر تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وللشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.	٢.٧٤
٢٤	أن أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في الجامعة تسهل تأديته.	٢.٧٦
٣٦	أن الجامعة تؤكد على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عما حتى لو كان من الممكن تأديته دون الرجوع إلى اللوائح والأنظمة.	٣.١١
٤٠	أن هناك حاجة ماسة للتنسيق بين جهود الدوائر والأقسام الأكاديمية وأنشطتها.	٢.٩٩
<b>المجال بشكل عام</b>		٢٢.٩٢

ويلاحظ من الجدول (٦) أن أعضاء هيئة التدريس أعطوا للفقرة ذات الرقم (٥) تقييماً ذا متوسط أعلى من المعدل بلغ (٤.١٨)، ذلك أنه -على الأرجح- يتناول سلوكاً يرتبط بهم وليس بالإدارة. ومن الممكن أن يكون لوجود هذه الفقرة أثر في ارتفاع التقييم العام لهذا المجال من قبل أعضاء هيئة التدريس وحصوله على المرتبة الأولى كما بينه الجدول (٢). وجاءت متوسطات الفقرات ذات الأرقام (١٥ و ١١ و ١٠) في مراتب متوسطة وهي:

(٣.٧٩) و(٣.٣٥) و(٣.١١) على التوالي، بينما متوسطات باقي الفقرات متدنية. وينسجم هذا التقييم لمجال الإجراءات والسياسات بشكل عام مع نتيجة دراسة عثمانة (١٩٩٦).

وفيما يتعلق بتصورات أعضاء هيئة التدريس لمجال التقدم والنمو المهني من مجالات المناخ التنظيمي، فيبين الجدول (٧) التدني الكبير لمتوسطاته، مما يشير إلى عدم الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس، وهو الأمر الذي يلزم الحرص عليه لارتباطه بالروح المعنوية والكفاية الإنتاجية - بل وبالفعالية- لديهم (Boyd, 1997; Turan, 1998). وينسجم هذا التقييم المتدني لفقرات هذا المجال مع ما أشارت إليه دراسة سلامة (١٩٩٥) من انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وبخاصة في جامعة القدس.

**جدول (٧):** المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال التقدم والنمو المهني

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
٦	الجامعة تحرص على التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائهم.	٢.٦٣
١١	تنظيم الجامعة دقيق ويساعد في تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة وفي الإعداد السليم للبرامج التدريبية التي تعقد في الجامعة.	٢.٢٩
١٦	المدراء ورؤساء الأقسام في الجامعة مدربون تدريباً عالياً يتناسب والمراكز التي يشغلونها.	٢.٥٩
٢٠	أنني مُنحت فرصاً عديدة لحضور دورات تدريبية مختلفة منذ عملي في الجامعة.	٢.٣٢
٢٥	الجامعة تحرص على مساعدة أعضاء هيئة التدريس لتطوير إمكاناتهم للتقدم.	٢.٨٢

... تابع جدول رقم (٧)

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
٢٩	أنني على علم بوجود سياسة للجامعة تهدف إلى إعطاء فرص لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة.	٢.٨٧
٣٣	الجامعة تحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل الإعداد لحضور الدورات التدريبية المختلفة.	٢.٦٩
٣٧	أنني استعدت جداً في نطاق عملي من الدورات التدريبية التي تزودت بها في الجامعة مما مكنتني من القيام بعملتي بشكل أفضل.	٢.٤٩
٤١	الجامعة تستعمل باستمرار طرقاً جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية للعاملين.	٣.١٤
٤٤	طريقة التدريب المتبعة من قبل الجامعة تتلاءم وحاجات الجامعة وموظفيها والمنتدبين لحضور الدورات.	٢.٥٧
<b>المجال بشكل عام</b>		٢٦.٤١

وأخيراً يبين الجدول (٨) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع فقرات مجال حوافز العمل جاءت منخفضة تتراوح ما بين (٢.٣٧) و(٢.٨٨) سوى في الفقرة ذات الرقم ٣٠ المتعلقة بالاهتمام بإيفاد أفرادٍ لمتابعة تحصيلهم العلمي إذ بلغ متوسطها (٣.٠١). وتؤكد هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس لا يتمتعون برضا وظيفي مقبول على الرغم من أن نسبة كبيرة منهم أمضت ما يزيد على خمس سنوات في الجامعة، مما يمكن الاستدلال من خلاله على أن المناخ التنظيمي في الجامعة مناخ مغلق وغير داعمٍ نظراً للارتباط بين طبيعة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي (Chappel, 1996).

أما الارتفاع النسبي لمتوسط الفقرة (٣٠)، فلعل سببه أن قسماً لا بأس به من أعضاء هيئة التدريس قد حصل سابقاً على بعثات دراسية لإتمام دراسته.

**جدول (٨): المتوسطات الحسابية للاستجابات على فقرات مجال حوافز العمل**

رقم الفقرة	الفقرة: أشعر أو أعتقد أن:	المتوسط
١	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	٢.٦٦
٧	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يدفعني إلى بذل جهود إضافية خدمة لها.	٢.٤٠
١٢	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون مثل مؤهلاتي في القطاع الخاص.	٢.٣٧
١٧	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يغطي نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية.	٢.٥٩
٢١	الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يدفعني للبحث عن عمل آخر إضافي.	٢.٨٨
٢٦	إدارة الجامعة تهتم بحصول أعضاء هيئة التدريس على مكاسب وامتيازات إضافية.	٢.٥١
٣٠	إدارة الجامعة تهتم بإيفاد أعضاء هيئة التدريس فيها للحصول على بعثات علمية.	٣.٠١
٣٤	إدارة الجامعة تدعم وتشجع إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس فيها لتحقيق إنجازات علمية (دراسات وكتب وبحوث).	٢.٨٦
	<b>المجال بشكل عام</b>	<b>٢١.٢٨</b>

## ثالثاً: نتيجة السؤال الثاني

هل تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي فيها باختلاف كل من الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في جامعة القدس؟ وتبين الجداول (٩) و(١٠) و(١١) و(١٢) نتائج هذا السؤال.

فمن خلال الجدول (٩) يمكن الملاحظة أن هناك فرقاً بسيطاً في تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي الكلي في جامعة القدس تبعاً للجنس، لصالح الإناث، إذ بلغت النسبة المئوية لتقييم الذكور (٤٠.٥٢%) مقابل (٤٠.٩٨%) للإناث، أي بفارق يبلغ (٠.٤٦%) فقط. أما بالنسبة للمجالات، فقد كان تقييم الذكور أدنى من تقييم الإناث سوى في مجال العلاقات والاتصالات إذ تفوق فيه الذكور على الإناث بمتوسط (٥٩.٠٥%) للذكور مقابل (٥٠.٤٠%) للإناث. ويمكن أن يُعزى هذا الفارق البسيط إلى طبيعة اهتمامات المرأة العاملة في الجامعة حيث إنها أكثر ارتباطاً بأسرتها وبيتها، بينما يربط الرجل مصيره بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويطلب التفكير في استقرارها وما يمكن أن تحققه له من استقرار وطمأنينة، خاصة وأن مستوى تلك الطمأنينة في الجامعة قد أصبح محل جدل في السنوات الأخيرة تبعاً للظروف التي تمرّ فيها الجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عثمانة (١٩٩٦) ودراسة القريوتي (١٩٩٤) التي لم تظهر أثراً للجنس في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي.

وبين الجدول (١٠) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية للمناخ التنظيمي في الجامعة أقل من تقييم زملائهم في الكليات الأدبية (٣٨.٣٦% مقابل ٤٣.٥٠%) في المقياس الكلي، وكذلك المجالات منفردة. ويلاحظ أن أدنى نسبة مئوية للتقييم لدى العاملين في الكليات العلمية هي في مجالي الأسلوب الإداري والقيادي، وحوافز العمل. ويمكن أن يُفسر ذلك بارتفاع مستوى الطموحات والتوقعات لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية وما يحتاجه ذلك من إجراءات وحوافز، حيث يشعرون بافتقارهم إليها أكثر من زملائهم في الكليات الأدبية الذين يمكنهم تحقيق أهدافهم وإجراء بحوثهم بكلفة أقل، فينعكس ذلك على رضاهم وروحهم المعنوية بشكل أفضل نسبياً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة



كل من عثمانة (١٩٩٦) والقريوتي (١٩٩٤) اللتين لم تظهراً فروقاً في تقييم أعضاء هيئة التدريس حسب نوع الكلية.

**جدول (٩):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية الحقيقية	الانحراف	المتوسط	الجنس	المجال
٢٩.٦٨	٤.٤١	١٢.٦٩	ذكر	الأسلوب الإداري والقيادي
٣٠.٨٥	٤.٠٢	١٢.٩٠	أنثى	
٥٩.٠٥	٤.٧٤	٢١.٤٠	ذكر	العلاقات والاتصالات
٥٠.٤٠	٤.٤٠	١٩.٥٥	أنثى	
٤٢.٢٠	٤.٦٩	٢٦.٨١	ذكر	اتخاذ القرارات والصلاحيات
٤٤.٧٠	٣.٦١	١٧.٦٠	أنثى	
٤٩.٢٢	٤.٨٤	٢٢.٥٦	ذكر	الإجراءات والسياسات
٥٨.٣٧	٣.٧٣	٢٤.٨٠	أنثى	
٣٢.٢٩	٧.٠٨	٢٦.٣٠	ذكر	التقدم والنمو المهني
٣٣.٩٧	٦.٦٧	٢٦.٨٩	أنثى	
٣٧.٩٧	٥.٥١	٢١.١٤	ذكر	حوافز العمل
٤١.٠٢	٤.١١	٢٢.٣٠	أنثى	
٤٠.٥٢	٢٣.٤١	١٣٠.٩٠	ذكر	المقياس الكلي
٤٠.٩٨	٢٥.١٥	١٣٢.٠٤	أنثى	

ويبين الجدول (١١) أن أعضاء هيئة التدريس ذوي رتبة "أستاذ" أعلى الأفراد تقييماً للمناخ التنظيمي في الجامعة بشكل عام، يليهم ذوو رتبتي "أستاذ مساعد" و"محاضر" إذ كانت النسبة المئوية لتقييمهم متقاربة: (٤١.٠٨%) و(٤٠.٩٨%). وكان أدنى الأفراد تقييماً للمناخ التنظيمي ذوو رتبة "أستاذ مشارك" (٣٨.٤٣%). وفي المجالات، كان تقييم ذوي رتبة "أستاذ"

**جدول (١٠):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الكلية

النسبة المئوية الحقيقية	الانحراف	المتوسط	نوع الكلية	المجال
٢٤.٨٦	٤.٠٤	١١.٨٥	علمية	الأسلوب الإداري والقيادي
٣٦.٥٧	٤.٣١	١٣.٩٠	أدبية	
٥٤.١٩	٤.٧٥	٢٠.٣٨	علمية	العلاقات والاتصالات
٦٢.٣٨	٤.٦٦	٢٢.١٠	أدبية	
٤١.٦٦	٤.٢٣	٢٦.٦٢	علمية	اتخاذ القرارات والصلاحيات
٤٣.٧٥	٤.٩٨	٢٧.٢٨	أدبية	
٤٧.٨٨	٨.١٨	٢٢.٢٣	علمية	الإجراءات والسياسات
٥٤.٠٠	٤.٥١	٢٣.٧٣	أدبية	
٣١.٤٦	٦.٣٧	٢٦.٠١	علمية	التقدم والنمو المهني
٣٣.٩٧	٧.٧٧	٢٦.٨٩	أدبية	
٢٩.٦٨	٤.٧٧	٢٠.٣١	علمية	حوافز العمل
٣٨.١٤	٥.٧١	٢٢.٦٨	أدبية	
٣٨.٣٦	٢٠.٤٠	١٢٧.٩٢	علمية	المقياس الكلي
٤٣.٥٠	٢١.٧٠	١٣٦.٠٢	أدبية	

الأعلى في مجالي التقدم والنمو المهني (٤٥.١٤%) وحوافز العمل (٣٩.٧١%)، وهما المجالان اللذان كان التقييم العام لهما متدنياً جداً كما بينه الجدول (٢). ويمكن أن يُعزى ارتفاع النسبة المئوية لتقييم أعضاء هيئة التدريس ذوي رتبة "أستاذ" للمناخ التنظيمي في جامعة القدس إلى بعض خصائصهم، فهم يحملون تلك الرتبة الأكاديمية قبل مجيئهم إلى جامعة القدس، بل إن معظمهم حديثي عهد بالجامعة، ويحصلون فيها على بعض الامتيازات والحوافز

والمواقع الاستشارية مما يجعلهم ينظرون إلى المناخ التنظيمي فيها بعين أكثر رضا من زملائهم ذوي الرتب الأكاديمية الأخرى.

أما ذوو رتبة "أستاذ مشارك" فكان تقييمهم الأدنى في المقياس الكلي، ومجالات اتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني. ويُفسر ذلك بأنه ناتج عن الظروف التي يعيشها أولئك الأفراد في الجامعة، حيث يعزّز توفر ما يليب طموحاتهم وتوقعاتهم المهنية، وبخاصة فيما يتعلق بإجراءات العمل وسياساته، وبظروف الترقية والتقدم المهني. وأعطى ذوو رتبة "مدرس" تقيماً متدنياً للمناخ التنظيمي في الجامعة بلغت نسبته المئوية (٣٩.١٩%) للمقياس الكلي؛ وكانت أدنى نسبة في مجالي حوافز العمل والتقدم والنمو المهني. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ظروف عملهم، والشروط القاسية لترقيتهم إلى رتبة "محاضر"، أو ابتعائهم لإتمام تحصيلهم وتفرّغهم العلمي، مما يدفعهم إلى تقييم المناخ التنظيمي بشكل متدنٍ.

وتنسجم هذه النتائج مع نتائج دراسة عثمانة (١٩٩٦) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي رتبة "أستاذ"، وبخاصة في مجال التقدم والنمو المهني، ومع دراسة القريوتي (١٩٩٤) وعكاشة (١٩٨٩) حيث كانت فيهما فروق دالة في تقييم المناخ التنظيمي لصالح ذوي الرتبة الأكاديمية الأعلى.

أما الجدول (١٢)، فيبين أن أعضاء هيئة التدريس الجدد الذين لم تمضِ على وجودهم في جامعة القدس خمس سنوات هم أعلى الأفراد تقيماً للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام (٤٢.٥١%)، وللمجالات الفرعية، سوى مجال الإجراءات والسياسات. وكان التقييم الأدنى من نصيب أعضاء الأفراد ذوي متوسطي الخبرة في جامعة القدس، أي من (٦-١٠) سنوات (٣٨.٣٧%). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات عكاشة (١٩٨٩) والقريوتي (١٩٩٤) وعثمانة (١٩٩٦) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الخبرة، سوى لدى عثمانة حيث كانت هناك فروق دالة في مجال التقدم والنمو المهني لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

النسبة المئوية الحقيقية	الانحراف	المتوسط	الرتبة الأكاديمية	المجال
٢٦.٨٦	٢.٤٥	١٢.٢٠	أستاذ	الأسلوب الإداري والقيادي
٢٩.٩٥	٤.١٣	١٢.٧٤	أستاذ مشارك	
٢٨.٤٦	٤.٥٠	١٢.٤٨	أستاذ مساعد	
٣٤.٠٠	٤.١٣	١٣.٤٥	محاضر	
٢٤.٥٧	٥.١٦	١١.٨٠	مدرس	
٥٣.٣٣	٣.٩٠	٢٠.٢٠	أستاذ	العلاقات والاتصالات
٥٨.٣٨	٥.٦٢	٢١.٢٦	أستاذ مشارك	
٥٦.٢٤	٤.٤٥	٢٠.٨١	أستاذ مساعد	
٥٧.٨٦	٤.٧٤	٢١.١٥	محاضر	
٥٩.٤٣	٤.٦٢	٢١.٤٨	مدرس	
٤٦.٦٧	١.٩٢	١٨.٢٠	أستاذ	اتخاذ القرارات والصلاحيات
٣٩.٧٢	٦.١٦	٢٦.٠١	أستاذ مشارك	
٤٣.١٨	٤.٥٠	٢٧.١١	أستاذ مساعد	
٤٢.٥٤	٤.٣١	٢٦.٩٠	محاضر	
٤٢.٨٠	٤.٠٥	٢٦.٩٨	مدرس	
٥٢.٦٥	٣.٨٥	٢٣.٤٠	أستاذ	الإجراءات والسياسات
٤٧.٨٨	٤.٧٨	٢٢.٢٣	أستاذ مشارك	
٤٨.٥٧	٤.٨٤	٢٢.٤٠	أستاذ مساعد	
٥١.٤٣	٤.٧٤	٢٣.١٠	محاضر	
٥٤.٤٩	١٣.٦٧	٢٣.٨٥	مدرس	

... تابع جدول (١١)

النسبة المئوية الحقيقية	الإحراف	المتوسط	الرتبة الأكاديمية	المجال
٤٥.١٤	٥.٩٧	٣٠.٨٠	أستاذ	التقدم والنمو المهني
٢٩.١٤	٦.٧٩	٢٥.٢٠	أستاذ مشارك	
٣٤.٣٤	٦.٥٨	٢٧.٠٢	أستاذ مساعد	
٣٣.٤٦	٧.٤٩	٢٦.٧١	محاضر	
٢٦.٨٦	٦.٩٤	٢٤.٤٠	مدرس	
٣٩.٧١	٥.٩٨	٢٣.١٢	أستاذ	حوافز العمل
٣٠.٦٠	٥.١٣	٢٠.٥٥	أستاذ مشارك	
٣٦.٥٠	٥.٣١	٢٢.٢٢	أستاذ مساعد	
٣٣.٠٠	٥.٣٠	٢١.٢٤	محاضر	
٢٧.٠٧	٥.٣٨	١٩.٥٨	مدرس	
٤٤.٣٠	١٩.١٢	١٣٧.٢٧	أستاذ	المقياس الكلي
٣٨.٤٣	٢٦.٥٦	١٢٨.٠٣	أستاذ مشارك	
٤١.٠٨	٢١.٣٧	١٣٢.٢٠	أستاذ مساعد	
٤٠.٩٨	٢٠.٢٠	١٣٢.٠٤	محاضر	
٣٩.١٩	٢٤.١١	١٢٩.٢٣	مدرس	

**جدول (١٢):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الحقيقية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية الحقيقية	الانحراف	المتوسط	الخبرة في جامعة القدس	المجال
٣٢.٨٦	٤.٣٨	١٣.٢٥	٥ سنوات فأقل	الأسلوب الإداري والقيادي
٣٠.٥٧	٣.٧٨	١٢.٨٥	٦-١٠ سنوات	
٢٤.٩١	٤.٦٦	١١.٨٦	١٠ سنوات فأكثر	
٦٢.٧١	٤.٢٤	٢٢.١٧	٥ سنوات فأقل	العلاقات والاتصالات
٥٥.٦٢	٤.٨١	٢٠.٦٨	٦-١٠ سنوات	
٥١.٢٩	٤.٧٨	١٩.٧٧	١٠ سنوات فأكثر	
٤٣.٥٩	٤.٦٣	٢٧.٢٣	٥ سنوات فأقل	اتخاذ القرارات والصلاحيات
٤١.٢١	٤.٩٤	٢٦.٤٨	٦-١٠ سنوات	
٤٢.١٦	٤.٠٩	٢٦.٧٨	١٠ سنوات فأكثر	
٤٩.٧٦	٤.٥٥	٢٢.٦٩	٥ سنوات فأقل	الإجراءات والسياسات
٥٠.٤٥	٥.٣١	٢٢.٨٦	٦-١٠ سنوات	
٥١.٨٤	١٠.٠٣	٢٣.٢٠	١٠ سنوات فأكثر	
٣٥.٣١	٦.٨١	٢٧.٣٦	٥ سنوات فأقل	التقدم والنمو المهني
٢٨.٧٤	٧.٢٩	٢٥.٠٦	٦-١٠ سنوات	
٣١.٤٣	٦.٩٩	٢٦.٠٠	١٠ سنوات فأكثر	
٣٦.٠٠	٥.٦٦	٢٢.٠٨	٥ سنوات فأقل	حوافز العمل
٢٩.٣٦	٤.٩٥	٢٠.٢٢	٦-١٠ سنوات	
٣١.٨٢	٥.٠٣	٢٠.٩١	١٠ سنوات فأكثر	
٤٢.٥١	٢٠.٤٠	١٣٤.٤٥	٥ سنوات فأقل	المقياس الكلي
٣٨.٣٧	٢١.٥٥	١٢٧.٩٣	٦-١٠ سنوات	
٣٩.٢٩	٢٢.٦٠	١٢٩.٣٨	١٠ سنوات فأكثر	

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١. أن يتم الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي في جامعة القدس من خلال:
  - \* إعادة النظر في معايير التقييم السنوي والترقية والبعثات والدورات التدريبية نظراً لعدم تلبيتها لحاجات أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم.
  - \* وضع الأسس والمعايير الملائمة للتحفيز والتقدم المهني، وبخاصة لحملة الماجستير.
  - \* توفير مستلزمات وضرورات البحث العلمي، وتوفير التسهيلات اللازمة له، وتذليل العقبات في وجه إجراءاته مع جامعات أخرى.
  - \* ترشيد الوظائف المساندة (المعاونة) في الجامعة نظراً لأن التضخم في طواقم الإدارة والخدمات يؤدي إلى استنزاف موارد الجامعة المالية على حساب ضرورات العمل، وإلى ترهل إداري يؤثر على العلاقات والاتصالات في الجامعة.
٢. إجراء دراسات لتقييم المناخ التنظيمي من وجهة نظر جميع العاملين في الجامعة للمقارنة بين الإداريين والأكاديميين، وللتعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في الجامعة.
٣. إجراء دراسة لتقييم المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جميعها والمقارنة بينها.

## المراجع

- \* درة، عبد الباري وبعيرة، أبو بكر. (١٩٨٩). تحديث الإدارة الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، آذار ١٩٨٩، جامعة اليرموك: إربد.
- \* اللقس، محمد وعليان، خليل. (١٩٩١). تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية. دراسات (العلوم الإنسانية)، ١٨/أ (١)، ١٠٣-١٢٣.
- \* سلامة، بلال حمودة. (١٩٩٥). الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- \* طه، فرج عبد القادر. (١٩٨٦). علم النفس الصناعي والتنظيمي. بيروت: دار النهضة.
- \* الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٨). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٢. عمّان: دار وائل.
- \* طعامنة، محمد. (١٩٩٦). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن. دراسات (العلوم الإدارية)، ٢٣ (٢)، ١٠٠-١١٤.
- \* عثمانة، نوال عبد الله. (١٩٩٦). تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.
- \* عطا الله، محمد علي. (١٩٩٦). واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- \* عكاشة، علي أحمد. (١٩٨٩). المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- \* فرواني، خالد نظمي. (١٩٩٧). النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- \* القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٤). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٩ (٥)، ٦٧-١١١.
- \* القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢. عمّان: مكتبة دار الشروق.
- \* المغربي، كامل محمد. (١٩٩٥). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمّان: دار الفكر.
- \* نيول، كلارنس. (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج إلياس). عمّان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- \* Abu Saad, I. (1989). Organizational climate and teachers' job satisfaction in the Bedioun elementary schools of the Negev in the southern Israel. (Doctoral dissertation, 1989). Dissertation Abstracts International, 50 (9), 2712A.
- \* Boyd, S. (1997). Community college climate and the effects of the academic departments. (Doctoral dissertation, North Carolina State University, 1996). Dissertation Abstracts International, 57 (11), 4630A.



- \* Chappel, S. (1996). The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college chief instructional officers. (Doctoral dissertation, University of Florida, 1996). Dissertation Abstracts International, 56 (11), 4290A.
- \* Cherrington, D. (1989). Organizational behavior: The management of individual and organizational performance. Boston: Allyn and Bacon.
- \* Davis, V. & Newstorm, J. (1987). Human behavior at work: Organizational behavior, (7<sup>th</sup> edition). New York: McGraw Hill.
- \* Haplin, A. (1966) (Theory and research in administration. New York: Macmillan Co.
- \* Hoy, W. & Miskel, C. (1982) . Educational administration: Theory, research, and practice, (2<sup>nd</sup> edition). New York: Random House.
- \* Letwin, G. & Stringer, Jr. R. (1968). (Motivation and organizational climate. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- \* Likert, R. (1961) (New patterns of management. New York: McGraw Hill.
- \* Turan, S. (1998). A study of organizational climate and organization commitment in human organizations. (Doctoral dissertation, Ohio University, 1998 .(Dissertation Abstracts International, 59 (4), 1038A.
- \* Wright, E (1989) (Teacher perceptions of organizational climate and the ratings of Wyoming elementary schools principals on selected leadership behaviors. (Doctoral dissertation, Montana State University, 1988 .(Dissertation Abstracts International, 49 (8), 2068A.