

The degree of suitability of the organizational climate in Yemeni private universities from the point of view of academic and administrative leaders in these universities

MRS. Ashwaq Yahya Yahya Al-Aush¹, Prof.Dr. Fahd Saleh Qasem Maghrabah^{*2}

¹Doctoral researcher | Educational Administration and Planning | Sana'a University | Yemen

²Head of the Department of Educational and Psychological Sciences | College of Applied and Human Sciences | Amran University | Yemen

Received:

31/09/2023

Revised:

16/10/2023

Accepted:

26/11/2023

Published:

30/01/2024

* Corresponding author:

fahdmaghrabah@gmail.com

[m](mailto:fahdmaghrabah@gmail.com)

Citation: Maghrabah,

F.S., Al-Aush, A. Y. (2024).

The degree of suitability of

the organizational climate

in Yemeni private

universities from the point

of view of academic and

administrative leaders in

these universities. *Journal*

of Educational and

Psychological Sciences,

8(1), 1 – 22 .

<https://doi.org/10.26389/>

[AJSRP.Y271123](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Y271123)

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to assess the suitability of the organizational climate in Yemeni private universities from the perspectives of academic and administrative leaders in these universities. The researchers employed a descriptive survey method, using a questionnaire consisting of 17 statements divided into three dimensions. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 289 leaders in 12 universities. The study findings revealed that the level of availability of organizational climate in Yemeni private universities was generally high, with an average score of 3.56 out of 5. In terms of the main dimensions, communication ranked first, followed by organizational structure, and work nature came third, with all dimensions showing a high level of suitability. The results also indicated statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perspectives of the sample based on the gender variable, with males holding different views. However, no significant differences were found based on variables such as job position, employment level, educational qualification, and years of service. Based on the results of the study, the researchers recommended improving the nature of the work of employees in private universities, preserving distinguished employees to enhance the sustainability of competitive advantage, and continuing to pay attention to information and communications technology, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: Organizational climate, Administrative leaders, Academic leaders, Yemeni private universities

درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات

أ.أشواق يحيى يحيى العوش¹، أ.د. فهد صالح قاسم مغربه^{*2}

¹باحثة دكتوراه | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة صنعاء | اليمن

²رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية | كلية العلوم التطبيقية والإنسانية | جامعة عمران | اليمن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (17) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور؛ تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة بلغت (289) قيادياً في (12) جامعة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً بمتوسط (3.56 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسة: حصل بعد الاتصالات على المرتبة الأولى ثم ثانياً الهيكل التنظيمي وثالثاً بعد طبيعة العمل وجميعها جاءت بدرجة ملاءمة (مرتفعة)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهات نظر العينة تبعاً لمتغير النوع؛ ولصالح (الذكور). بينما لا توجد فروق دالة تبعاً لمتغيرات: (الوظيفة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بتحسين طبيعة عمل العاملين في الجامعات الأهلية، والمحافظة على العاملين المتميزين لتعزيز استدامة الميزة التنافسية، والاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي، القيادات الإدارية، القيادات الأكاديمية، الجامعات الأهلية اليمنية.

مقدمة.

يعرف عالم اليوم بعالم المنظمات، وتقوم تلك المنظمات على المورد البشري الذي يمثل دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمة بوصفه أحد الأصول التنظيمية الأكثر قيمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولأنه المصدر الأكثر ندرة في الاقتصاد القائم على المعرفة؛ لذلك تولي المنظمات عامة اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية.

وتدرك المنظمات الرائدة أن العنصر البشري هو من أهم وأثمن الموارد التنظيمية، وأن الاهتمام به وإدارته هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (دراوشة، 2017، 117)، ويعتمد نجاح الجامعات والمنظمات على المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير (الطويل وحميدي، 2015، 138)، فهو يُعد خط الوصل بين: الموارد البشرية، وأهداف ونتائج المؤسسة، ويخلق المناخ في المؤسسة توقعات إيجابية.

فالمناخ التنظيمي الذي يعيشه العاملون في النظام التعليمي يُعد متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة، والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وهو تعبير عن مجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها في منظمة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها (اللحياتي وآخرون، 2017).

وبما أن مصدر قوة وتأثير الجامعة ينبثق من كفاءة وقدرة مواردها البشرية؛ ولأن الحالة النفسية الشعورية للعاملين لها الدور البارز في تحفيزهم، وتحركهم تجاه أداء واجباتهم على أكمل وجه، كان من الضرورة البحث عن المناخ المناسب الذي يُساعد في تنفيذ مهامهم الجسام، وذلك بتعزيز الرضا الوظيفي الذي استفاض علماء السلوك التنظيمي في البحث عن مسبباته التي تؤدي إلى رفعه وتعزيزه لدى الفرد (الطويل وحميدي، 2016، 543).

ولأهمية المناخ التنظيمي في الجامعات والمؤسسات التعليمية- بشكل عام- فقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت درجة توافر المناخ التنظيمي في الجامعات سواء على المستوى اليميني، كدراسات كلٍّ من (الصربي، 2015؛ القحطاني، 2013)، أو على المستوى العربي، كدراسة (الرشيد، 2020؛ الشمري، 2020؛ قداش والزمان، 2020؛ الإندونيسي، 2019؛ الهادي، 2019؛ المحتسب، 2018؛ ميروك، 2017؛ بودادي وجمعة، 2017)، أو على المستوى العالمي، كدراسة (CHANPOOM، 2019؛ Ghosh، 2017؛ Kitratporn & Puncreobutr، 2016).

وقد أثبتت جميع تلك الدراسات أهمية المناخ التنظيمي في تطور أي مؤسسة تعليمية وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما أثبتت علاقة المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى حيث أثبتت دراسة (CHANPOOM، 2019) علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، وأثبتت دراسة (Ghosh، 2017) علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، بينما أثبتت دراسة (Kitratporn & Puncreobutr، 2016) علاقته بأبعاد جودة حياة العمل، أما دراسة بودادي وجمعة (2017) فأثبتت وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما أثبتت دراسة ميروك (2017) وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل وبين الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي، أما دراسة الصربي (2015) فأثبتت وجود علاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد المناخ التنظيمي، ودراسة الكرد (2020) أثبتت أن هناك علاقة طردية موجبة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، كما أثبتت دراسة الإندونيسي (2019) وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.

مما سبق تتضح أهمية المناخ التنظيمي وضرورة توافره بشكل كبير بأبعاده ومستوياته ومجالاته المختلفة في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص، الأمر الذي دفع الباحثين إلى دراسة درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعات.

ويمثل المناخ التنظيمي شخصية المؤسسة بكل أبعادها، فهو يعمل على ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، فهو يُعد أحد أهم العوامل في كفاءة أداء المنظومة التعليمية، حيث يُعد من المجالات المهمة التي ترتبط بالإدارة الجامعية، وتنعكس آثارها على مجمل العملية التربوية وعلى مستوى الثقة التنظيمية السائدة داخل المنظومة التعليمية والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل الجامعة.

ويرى (اللحياتي وآخرون، 2017، 91) أن نجاح المؤسسة في خلق المناخ الملائم للأفراد يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

فالمناخ التنظيمي يبدو تأثيره واضحاً في أداء العاملين ودافعيتهم إلى العمل؛ مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها؛ نظراً لأهميتها في خلق المواءمة بين المهارات وقابلية الأفراد في الأداء من جهة، وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، وهو ما أثبتته نتائج الدراسات السابقة، كدراسة القحطاني، (2013؛ الصريبي، 2015؛ الرشيد، 2020؛ الشمري، 2020).

مشكلة البحث:

تعيش الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية حالة غير مستقرة؛ وهي ناجمة في الأساس، من الحالة العامة في اليمن، وذلك منذ أحداث 2011 وما تلاها من توترات، إضافة إلى ظروف الحرب وما رافقها من انقطاع المرتبات للأكاديميين والموظفين، وما من شك أن الجامعات الحكومية هي أكثر تأثراً؛ حيث أكدت نتائج دراسة الصريبي (2015) أن المناخ التنظيمي السائد بجامعة صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان غير مناسب. كما لاحظ الباحثان أن هناك ضعفاً في الرضا عن البيئة التنظيمية في الجامعات اليمنية ولاسيما الجامعات الأهلية، وقد يعود ذلك إلى ضعف المناخ التنظيمي لتلك الجامعات، مما يتوجب عمل دراسة تكشف مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية.

أسئلة البحث:

- بناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:
- ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟
 - 2- ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (طبيعة العمل) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟
 - 3- ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الاتصالات) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟
 - 4- ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة كل من المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف على درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات.
 2. التعرف على درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (طبيعة العمل) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات.
 3. التعرف على درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الاتصالات) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات.
 4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة كل من المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه، ومن ندرة الدراسات السابقة في المجال؛ حيث لم تتناوله أي دراسة سابقة- حسب علم الباحثين- بذلك يأمل الباحثان أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

1. يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة اليمنية والعربية، ويسد جزءاً من النقص في الدراسات والأبحاث المهمة بهذا الجانب؛ بحيث يكون مرجعاً أساسياً للدارسين والباحثين في متغيرات هذا البحث وكل ما يتعلق بتطوير المجال التربوي والإداري.
2. قد تستفيد منه القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال تعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف التي كشف عنها البحث؛ لما فيه مصلحة تعزيز المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية.
3. يؤمل أن تفيد نتائج البحث في توجيه الدراسات والأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة التربوية نحو تطبيق المناخ التنظيمي.
4. يتطلع الباحثان بأن تساعد نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية والإدارية في تحسين وتطوير المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية، بما يساعد على تقديم مخرجات متميزة، ذات جودة عالية، تناسب احتياجات المجتمع وسوق العمل.
5. يأمل الباحثان بأن تساعد نتائج هذا البحث قيادات الجامعات اليمنية الأهلية على إدراك أهمية المناخ التنظيمي في تلك الجامعات، والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم؛ للوصول إلى تصنيفات عالمية تضمن الاعتراف بها ومخرجاتها عالمياً.

حدود البحث:

يقصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- الحدود البشرية: عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، وهم (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام، مديري عموم وإدارات).
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الأهلية: (العلوم والتكنولوجيا-آزال للتنمية البشرية- الوطنية- اليمنية- اليمنية الأردنية- اللبنانية- الناصر- تونتك - المستقبل - سبأ - الملكة أروى- الأندلس).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2022-2023 م.

مصطلحات الدراسة:

- المناخ التنظيمي **Organizational Climate**: عرف (حمادش، 2019، 60) المناخ التنظيمي بأنه: "مرآة تعكس تصورات وإدراكات الأفراد للخصائص والسمات التي تميز المنظمة والتي تؤثر عليهم وعلى أدائهم وعل تحقيق أهداف المنظمة ككل".
- كما عرفت (السومجي، 2022، 10) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل فيها ويدركها العاملون والتي تؤثر على سلوكهم وفعالية أدائهم وقيمهم واتجاهاتهم ويدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل وتتصف بالاستقرار النسبي".
- ويعرف الصوراني (2017، 13) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من العناصر والخصائص للمنظمة التي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم".
- ويعرف بأنه: "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة". (فليه والسيد، 2005، 291)
- التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: "هو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز الجامعات الأهلية، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم وأدائهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين جامعة وأخرى، وهي شخصية الجامعة كما يتصورها الأفراد وفقاً لإدراكاتهم وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، بحيث يؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين".
- الجامعات الأهلية/Private universities: تعرفها اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، بأنها: "كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس/ليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية".
- وإجرائياً يتفق تعريف الباحثين مع التعريف الوارد في اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2-الإطار النظري

1-1-2-أهداف المناخ التنظيمي:

- من أهم أهداف المناخ التنظيمي كما أوردها (حراث، 2018، 29؛ وحماش، 2019، 73):
1. تميز المنظمات المختلفة عن بعضها البعض.
 2. تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
 3. تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لدى أي منظمة.
 4. تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
 5. تفعيل النظام الرقابي والضبط السلوكي في المنظمة.
 6. تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
 7. تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل، وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
 8. تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.

1-2-2-أهمية المناخ التنظيمي:

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي- كما أوردها كل من- (المومني، 2006؛ الطويل وحميدي، 2016، 26)، ويلخصها الباحثان في الآتي:
1. وسيلة للوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة المتغيرات السريعة.
 2. مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي داخل المنظمة.
 3. يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
 4. من خلالها يحدث التفاعل، والعدالة في المعاملة.
 5. توافر علاقات جيدة مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.
 6. يساعد على العمل التشاوري الذي يوفر مشاركة في اتخاذ القرارات.
 7. يعمل على التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 8. يساعد على اتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 9. يساعد الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
 10. يساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 11. تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية.
 12. له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم مما يؤثر على السلوك التنظيمي.
 13. يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.
- ويرى الباحثان أن أهمية أهداف المناخ التنظيمي تتمثل في تحسين سلوك وأداء العاملين والحفاظ على رضاهم وتعزيز الكفاءة في العمل.

1-2-3-خصائص المناخ التنظيمي:

- يذكر (الصوراني، 2017، 15) أن أهم خصائص المناخ التنظيمي؛ تتمثل في أنه:
- أ- عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً.
 - ب- يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن المناخ التنظيمي يتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، ولكنه خاضع للتغيير عبر الزمن.
 - ج- يُعنى بثقافة المؤسسة.
 - د- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
 - هـ- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة.

1-2-4-أبعاد المناخ التنظيمي:

يذكر (فلية والسيد، 2005) أن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في الآتي:

1. الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.
 2. نظم الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية.
 3. نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة.
 4. طرق صنع القرارات: صنع القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب.
 5. العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة.
 6. نظام الحوافز: وهو النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين؛ بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم، والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.
 7. تكنولوجيا العمل: إذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي قد تسهم في التطوير.
 8. البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي.
- ويرى الباحثان أن هذه الأبعاد تعتبر مهمة جداً لفهم وتحليل المناخ التنظيمي، وتحديد مدى تأثيرها على المؤسسة والعمليات والأداء والاستدامة، ويمكن استخدامها كأدوات لتطوير وتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الاستدامة.

2-1-5 أنواع المناخ التنظيمي:

- ذكر (خطاب، 2017، 155-156) أنه توجد ستة أنواع للمناخ التنظيمي هي:
1. المناخ المفتوح: وفي هذا المناخ يعمل العاملون بروح الفريق الواحد بدون إعاقة من جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة، ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات، ويتمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويتيح المدير الفرصة لظهور قيادات جديدة من العاملين.
 2. مناخ الإدارة الذاتية: في هذا المناخ يتيح المدير للعاملين الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تُساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ويعمل العاملون في هذا النمط بروح الفريق الواحد، وبروح معنوية مرتفعة.
 3. المناخ الموجه: يعمل العاملون بجد غير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، ولكنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويظهر اهتماماً قليلاً بالعلاقات الإنسانية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.
 4. المناخ العائلي: يعمل العاملون والمدير كلٌّ، على حدة بحب وألفة دون إعاقة العاملين بالأعمال الكثيرة، ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز؛ لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين العاملين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط.
 5. المناخ الأبوي: يبدو فيه التباعد واضحاً بين العاملين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية؛ مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية؛ نظراً لعدم الإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشككية، والتركيز على الإنتاج، ومراقبة سلوك العاملين وتوجيههم.
 6. المناخ المغلق: يتم العمل في هذا المناخ على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل، ويكون العاملون متباعدين والألفة بينهم متوسطة، ويتصف سلوك المدير بالشككية في الأداء، والتركيز العالي على الإنتاج، وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرتبة لمتابعة أداء العاملين، وتوجيه سلوكهم، ولا يعطي الفرصة لظهور المبادرات القيادية.

2-1-6-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- توجد عوامل عديدة تؤثر على المناخ التنظيمي ذكرها كل من، (لوزي وبعيم، 2014، 34: حراث، 2018، 46: حمادش، 2019، 39: السومحي، 2022) ويلخصها الباحثان في الآتي:
1. العوامل البيئية: تتمثل في البيئات: (الخارجية، الاجتماعية، التكنولوجية، الأسرية، الاقتصادية، الثقافية).
 2. العوامل الخارجية: وتتمثل في: (الثقافة التنظيمية، ظروف العمل).
 3. العوامل التنظيمية: وتتمثل في: (طبيعة البناء التنظيمي، السياسات والممارسات الإدارية، القيم المهنية، الصراع التنظيمي، حجم المنظمة).
 4. العوامل الشخصية: وتتمثل في: (قدرات الفرد، تناقض القيم، درجة المخاطرة، خصائص أعضاء التنظيم).

2-2-الدراسات السابقة:

- نظرًا لأهمية المناخ التنظيمي فقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولته في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص ومن تلك الدراسات:
- هدفت دراسة سيبيسي وآخرون (Sepacy et al, 2023) إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الجامعي، وتم استخدام أسلوب البحث الارتباطي وتم جمع البيانات بشكل عشوائي من 192 من أعضاء هيئة التدريس بناءً على رتبهم الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد ومدرس) بعدد من الكليات الجامعية في إيران، وأشارت النتائج إلى أن: (أ) مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث وقضايا أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة كانت متوسطة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، (ب) المناخ الجامعي فيما يتعلق بالمقاييس الفرعية مثل الإخلاص والأخلاق والسلوك المقيد والسلوك غير المنخرط، السلوك الداعم والانسحاب وسلوك التدخل والإشراف المباشر كانت عند مستويات مقبولة. (ج) كشف الانحدار (الطريقة المتدرجة) أن السلوك الأخلاقي والتقييدي والسلوك المنعزل والانسحاب ينشأ بمستوى أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في صنع القرار بالجامعة.
 - دراسة قبطان (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، كما اعتمدت على مظهرين للسلوك الانسحابي النفسي هما قطع العلاقات الاجتماعية والانعزال، وعدم التفاعل مع التظاهرات المختلفة، واللذان تم متابعتها باستعمال الملاحظة كأداة بحث ثانية. وتمت الدراسة على عينة تتضمن (42) أستاذ في كلية الاقتصاد بجامعة المدينة، تم تقسيمها إلى مجموعتين على أساس الميل نحو السلوك الانسحابي النفسي، وباستخدام المقارنة بين المجموعتين كأسلوب لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج أن مجموعة الأساتذة من ذوي الانسحاب النفسي يشعرون بتوفر ثلاث سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو والعدالة في بيئة عملهم، بإيجابية أقل مقارنة بما يشعر به باقي الأساتذة في مجموعة المقارنة، ما يفسر صحة الفرضية التي تنص بأن للمناخ التنظيمي الأخلاقي دوراً معنوياً في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي.
 - دراسة الشمري (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (25) عبارة موزعة على (5) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (170) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء جاء بواقع مناخ تنظيمي متوسط.
 - هدفت دراسة الإندونيسي (2019) إلى معرفة درجة ممارسة المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات بالعمادة الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة؛ تم تطبيقها على عينة بلغت (509) موظفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.
 - هدفت دراسة الهادي (2019): إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد بالجامعات بمدينة ود مدني في السودان، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة للمناخ التنظيمي، ومقياس قلق المستقبل، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (110) من الأساتذة بتلك الجامعات، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي الجامعي وقلق المستقبل لدى الأساتذة بالجامعات.

- هدفت دراسة كانبوم (CHANPOOM,2019): إلى معرفة الأهداف التربوية لتأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي تعاونية المدخرات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (93) من الموظفين في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي كانت عالية المستوى، ويمكن توقع القيادة الاستراتيجية كنسبة 3.27% على الالتزام التنظيمي، وكان لها تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي مع قيمة معامل قياسية قدرها 0,530.
- هدفت دراسة المحتسب (2018) إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والثقافية التنظيمية، الاتصال، ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغة (ثلاث) جامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (173) إدارياً، وكشفت نتائج الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعد من أهم العوامل المساعدة في توفير مناخ تنظيمي ملائم، يلها توفر الثقة التنظيمية، ومن ثم تحديث القوانين والأنظمة، والإبداع على التوالي.
- وهدفت دراسة (Ghosh,2017) إلى تفسير العلاقات الموجودة بين عدد من المتغيرات هي: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة في ولاية أوتار(براديش الغربية، دلهي، NCR، الهند)، لمعرفة أثر المناخ التنظيمي إذا كان يمكن أن يسبب الرضا بين الأكاديميين مما يؤثر على تفوقهم الأكاديمي، وسعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في الطريقة التي ينظر بها كبار الأكاديميين والأكاديميين الشباب إلى المناخ التنظيمي الحالي، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (384) أكاديمياً، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- هدفت دراسة مبروك (2017) إلى التعرف على مدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية وكل من التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية أخرى في بلديات منطقة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (268) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى الارتفاع النسبي لمستوى توافر بُعد الاتصالات، وجاء مستوى توافر أبعاد الحوافز، والنمط القيادي، واتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، ووجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد وبين الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي.
- وهدفت دراسة بودادي وجمعة (2017) إلى التعرف أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، التي تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (172) أستاذاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام مقبول (متوسط) بالمناخ التنظيمي من جامعة محمد الصديق بن يحيى القطب تاسوست، ومستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى الأساتذة بها، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لهؤلاء الأساتذة.
- وهدفت دراسة: (Kitratporn & Puncreobutr, 2016): إلى قياس جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة طول المنطقة الحدودية بولاية كمبودية بتايلاند، والعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة لقياس جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي المتوفر جيد، وتبين وجود علاقات تتراوح في قوتها بين أبعاد جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي.
- هدفت دراسة (Schulz,2013) إلى التركيز على الكوادر الأكاديمية بالجامعات البحثية بالمملكة المتحدة، والكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة بلغ عددهم (448) مبحوثاً من (20) جامعة، وتوصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي هو مزيج من الممارسات والأساليب الإدارية، وليس ثقافة منفردة سائدة يمكن تسيطر عليها، وأن الجامعات تتمتع بأشكال متعددة من المناخ التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك تنوعاً في أهدافها ومكانها وعينتها؛ فمنها من سعت إلى تناول مستوى توافر المناخ التنظيمي في الجامعات كدراسة (الشمري، 2020)، وهناك دراسات تناولت علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات الأخرى كدراسة (الإندونيسية، 2019؛ مبروك، 2017؛ بودادي وجمعة، 2017؛ CHANPOOM,2019؛ Ghosh,2017؛ Kitratporn & Puncreobutr, 2016)، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشمري، 2020) التي اهتمت بالتعرف على درجة توافر المناخ التنظيمي في الجامعات، كما تتفق معها في المنهج والأدوات وتختلف عنها في العينة.

وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها واهتمامها بالمنهج التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

3- منهجية البحث وإجراءاتها.

منهج البحث:

اعتمدت هذه البحث على المنهج الوصفي المسحي للملاءمة لطبيعة البحث فوآهدافها، وهو يقوم على "دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كما ونوعاً، (يفسر الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها). أما التعبير كمياً فهو (وصف الظاهرة رقمياً وتوضيح مقدارها أو حجمها). كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة (محل الدراسة) بل يتضمن تحليلاً وتفسيراً شاملياً للبيانات وقياسها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة" (المحمودي، 2019، 46).

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (1331) عنصراً منهم (604) قيادات أكاديمية، و(746) قيادات إدارية من (رؤساء جامعات ونوابهم، وعمداء كليات ونوابهم، رؤساء أقسام أكاديميين، وأمناء جامعات، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام إدارية) في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة وقد بلغ عددها (34) جامعة.

عينة البحث:

نظراً لكثرة عدد الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولعدم قدرة الباحثين على مسح جميع الجامعات، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه الجامعات، مع الأخذ في الاعتبار (أن تضم الجامعة أربع كليات فأكثر، وأن يكون قد مضى على تأسيسها (10) سنوات فأكثر)، وتم اختيار (12) جامعة من إجمالي الجامعات اليمنية الأهلية، البالغ عددها (34) جامعة: أي ما نسبته (35%) من الجامعات مجتمع الدراسة.

كما تم أخذ عينة البحث كأفراد باستخدام العينة العشوائية الطبقية النسبية بنسبة (51%) لكل جامعة، من القيادات الأكاديمية والإدارية، وبلغ حجمها (298) مفردة، وهذا العدد يتناسب مع حجم المجتمع حسب جدول حجم العينات الذي أورده العريفي (2016، 186)، وتم توزيع (298) استبانة بشكل مباشر على العينة، وقد تم استرجاع (294) من الاستبانات الموزعة، وجاءت (5) استبانات ناقصة البيانات وغير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي (289) استبانة: أي ما نسبته (96.98%) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول (1) يبين حجم العينة.

جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

عدد الجامعات	عدد الكليات	حجم العينة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الصالحة إلى حجم العينة
12	63	298	294	289	96.98%

خصائص عينة البحث:

احتوت أداة البحث (الاستبانة) على خمسة متغيرات شملت: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الوظيفة) وفيما يأتي توضيح الخصائص الديموغرافية للعينة:

متغير النوع:

جدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
الذكور	227	78.55%
الإناث	62	21.45%
الإجمالي	289	100%

يتضح من الجدول (2) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة 78.55%، في حين أن نسبة العينة من الإناث جاءت 21.45%، ويمكن تفسير ذلك إلى الموروث الاجتماعي الذي يحد من توظيف الإناث؛ لذا فالنساء العاملات في المجتمع اليمني ما زال قليلاً.

متغير المستوى الوظيفي:

جدول (3) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
25.26%	73	رئيس جامعة أو نائبه/عميد أو نائبه
33.56%	97	رئيس قسم أكاديمي
5.19%	15	أمين عام/مدير عام
35.99%	104	مدير إدارة/رؤساء أقسام
100.0%	289	الإجمالي

يتبين من الجدول (3) أن فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة/ رؤساء أقسام إداريين) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.99%. تلتها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم أكاديمي) بنسبة 33.56%. تلتها فئة المستوى الوظيفي (رئيس جامعة أو نائبه/عميد أو نائبه) بنسبة 25.26%. وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (أمين عام/مدير عام) بنسبة 5.19%. كما يتبين أن نسبة القيادات جاءت أعلى من مدير إدارة، وهي لا تقل عن (64%).

متغير المؤهل العلمي:

جدول (4) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
15.92%	46	بكالوريوس
31.14%	90	دبلوم/ماجستير
52.94%	153	دكتوراه وما بعدها
100.0%	289	الإجمالي

يتبين من الجدول (4) أن نسبة (52.94%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي دكتوراه وما بعدها، فيما نسبة (31.14%) من عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم/ماجستير، وأخيراً نسبة (15.92%) هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس.

متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (5) خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
13.84%	40	5 سنوات فأقل
26.64%	77	من (6-10) سنوات
59.52%	172	11 سنة فأكثر
100.0%	289	الإجمالي

يتبين من الجدول (5) أن نسبة 59.52% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم 11 سنة فأكثر، ونسبة 26.64% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم خمس سنوات تتراوح بين 6-10 سنوات، وأخيراً جاءت نسبة 13.84% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم فأقل. ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في خبرات أفراد العينة وأن معظم العينة ممن خبراتهم في الجامعات 11 سنة فأكثر: وهو ما يعطي ثقة أكبر في الإجابات ومصداقية مرتفعة للنتائج التي ستخرج بها الدراسة.

متغير الوظيفة:

جدول (6) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	نوع الوظيفة
54.67%	158	أكاديمي

النسبة %	التكرار	نوع الوظيفة
45.33%	131	إداري
100.00%	289	الإجمالي

يتضح من الجدول (6) أن نسبة 54.67% أهم من ذوي الوظائف الأكاديمية، في حين أن نسبة 45.33% هم من ذوي الوظائف الإدارية، ومن هذه النتيجة يتضح التقارب النسبي بين فئتي العينة من الأكاديميين والإداريين.

تصميم أداة البحث وخطوات بنانا:

بناء على طبيعة مشكلة البحث وأهدافها فقد تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، لهذا تم بناء أداة البحث على النحو الآتي:
مصادر بناء الاستبانة:

لقد تمت عملية بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة التي تناولت موضوعات القيادة المستدامة، وتم الاستعانة بها لتحديد مؤشرات متغيرات الدراسة وأبعادها المتضمنة في محتوى الاستبانة.
الاستبانة في صورتها الأولية:

تم تقسيم الاستبانة في صورتها الأولية إلى جزأين أساسيين، هما:

الجزء الأول: المتعلق بالبيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية، وعددها (5)، وتمثلت في: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الوظيفة، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: تناول العبارات الخاصة بالمتغير التابع الأول (المناخ التنظيمي) موزعة على ثلاثة أبعاد، هي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات).

وقد تم إعداد الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبدل كبيرة جداً، والرقم (4) للبدل كبيرة، والرقم (3) للبدل متوسطة، والرقم (2) للبدل منخفضة، والرقم (1) للبدل منخفضة جداً.

اختبار الصدق لأداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري:

بعد تصميم أداة الدراسة بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد (24) من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية، وذلك للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيات عبارات الاستبانة، وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجهات التي أبدأها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض العبارات وإعادة الصياغة للبعض الآخر في ضوء المقترحات المقدمة.

ب- صدق الاتساق الداخلي (التكوييني):

للتأكد من عدم وجود عبارات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وعلى مستوى جميع عبارات الاستبانة. ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار كما في الجدول (7):

جدول (7) اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الاتصالات		طبيعة العمل			الهيكل التنظيمي			
ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالبعد	العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالبعد	العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالبعد	العبارة
.654**	.818**	1	.765**	.826**	1	.691**	.746**	1
.775**	.896**	2	.809**	.872**	2	.688**	.812**	2
.845**	.883**	3	.796**	.884**	3	.779**	.837**	3
.820**	.876**	4	.832**	.895**	4	.687**	.791**	4
.831**	.876**	5	.801**	.871**	5	.801**	.866**	5
						.772**	.802**	6
						.817**	.854**	7

يتضح من الجدول (7) أن جميع عبارات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وما بين متوسطة إلى قوية تراوحت بين (0.582) و(0.922)، كما جاءت العبارات مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط تراوحت بين (0.423) و(0.865)، وهذا يشير إلى عدم وجود عبارات قد تضعف المصدقية في المقياس ككل.

كما يتضح من الجدول أن جميع عبارات المناخ التنظيمي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وجاءت درجة الارتباط تتراوح بين (0.746 و0.896)، وجاءت مرتبطة بمحورها بدرجة ارتباط تتراوح بين (0.654) و(0.845)، ما يشير إلى عدم وجود عبارات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر أبعاد وعبارات المتغير التابع (المناخ التنظيمي) صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لعبارات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج كما يأتي:

جدول (8) اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

الارتباط	البعد
.934**	الهيكل التنظيمي
.914**	طبيعة العمل
.897**	الاتصالات

يتضح من الجدول (8) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار ثبات أداة البحث:

استخدم اختبار ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة وجاءت قيمة مرتفعة لجميع أبعاد المناخ التنظيمي (0.961)، وبدرجة مصداقية (0.980)، كما في الجدول (9).

جدول (9) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصدقية
الهيكل التنظيمي	7	0.926	0.962
طبيعة العمل	5	0.892	0.944
الاتصالات	5	0.951	0.975
المناخ التنظيمي	17	0.961	0.980

الاستبانة في صورتها النهائية:

أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (17) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، كما في الجدول (10).

جدول (10) توزيع عبارات الأداة في صياغتها النهائية على أبعاد ومحاور الدراسة

النسبة	عدد العبارات	الأبعاد
%42	7	الهيكل التنظيمي
%29	5	طبيعة العمل
%29	5	الاتصالات
%100	17	جميع الأبعاد

المحك المعياري للإجابات:

تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي وحساب المدى بين درجات المقياس وجاءت كما في الجدول (11).

جدول (11) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس لكرت الثلاثي

م	مديات المتوسط	النسبة (درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	(درجة الممارسة)
1	1.80-1.00	1.00%-35.99%	منخفضة جداً	ضعيفة جداً
2	2.60 -1.81	36%-51.99%	منخفضة	ضعيفة
3	3.40 -2.61	52%-67.99%	متوسطة	متوسطة
4	4.20 -3.41	68%-83.99%	كبيرة	مرتفعة
5	5.00 – 4.21	84%-100%	كبيرة جداً	مرتفعة جداً

أساليب التحليل الإحصائي:

من خلال البرنامج الإحصائية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار ألفا كرو نباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة ومصداقيتها.
- حساب التكرارات ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة.
- اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق بحسب متغير (النوع).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق بحسب متغير (سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، حجم الجامعة).

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

1-4-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟"

وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الهيكل التنظيمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	مستوى التوفر
1	الهيكل التنظيمي للجامعة مبني على أسس موضوعية.	3.69	0.87	%73.77	1	مرتفع
3	توزع قيادة الجامعة الوظائف في الجامعة وفقاً للاختصاص.	3.69	0.89	%73.77	2	مرتفع
2	يوجد بالجامعة توصيف واضح للوظائف يحدد مهام جميع العاملين.	3.68	1.01	%73.63	3	مرتفع
5	طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجامعة محددة بوضوح	3.60	0.93	%71.97	4	مرتفع
7	تقود قيادة الجامعة منتسبها وفقاً لسياسات إدارية واضحة.	3.55	0.97	%71.00	5	مرتفع
4	لا تُوجد تداخلات في الاختصاصات بين الإدارات في الجامعة.	3.51	0.96	%70.24	6	مرتفع
6	تتحلى قيادة الجامعة بالمرونة في تطبيق اللوائح المتعلقة بالعمل.	3.51	0.96	%70.17	7	مرتفع
	متوسط بُعد الهيكل التنظيمي	3.60	0.77	%72.08		مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن جميع عبارات بُعد الهيكل التنظيمي حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.69) و(3.51)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (73.77%) و(70.17%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي (3.60)، ويقابلها توافراً بنسبة (72.08%)، وانحراف معياري (0.77)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية

الأهلية محل البحث تبدي اهتماماً مرتفعاً بالهياكل التنظيمية، وتحرص على بنائه بطريقة موضوعية، بحيث توضح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجامعة بوضوح، وتوضح خطوط السلطة فيه، وعدم تداخل الاختصاصات بين الوحدات الإدارية. وقد أتت العبارة التي تنص على " الهيكل التنظيمي للجامعة مبني على أسس موضوعية" في الترتيب الأول بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.87) ووزن نسبي (73.77%) ومستوى توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " توزع قيادة الجامعة الوظائف في الجامعة وفقاً للاختصاص " في الترتيب الثاني بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (73.77%) ومستوى توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " يوجد بالجامعة توصيف واضح للوظائف يحدد مهام جميع العاملين " في الترتيب الثالث بمتوسط (3.68) وانحراف (1.01) ونسبة (73.63%) ومستوى توافر مرتفع.

وقد أتت العبارة التي تنص على " طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجامعة محددة بوضوح " في الترتيب الرابع بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (71.97%) ومستوى توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " تقود قيادة الجامعة منتسبها وفقاً لسياسات إدارية واضحة " في الترتيب الخامس بمتوسط (3.55) وانحراف معياري (0.97) ووزن نسبي (71.00%) ومستوى توافر مرتفع.

وقد أتت العبارة التي تنص على " لا تُوجد تداخلات في الاختصاصات بين الإدارات في الجامعة " في الترتيب السادس بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (70.24%) ومستوى توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " تتحلّى قيادة الجامعة بالمرونة في تطبيق اللوائح المتعلقة بالعمل " في الترتيب السابع بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (70.17%) ومستوى توافر مرتفع.

ويتضح من النتائج السابقة أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً بالهياكل التنظيمية، الأمر الذي ساعدها في تحقيق أهدافها، ووضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين والحد من تداخل الاختصاصات، وذلك من خلال وجود توصيف وظيفي واضح ودقيق، وتبسيط إجراءات العمل وتسهيل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية عن طريق تقليل عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المحتسب، 2018).

2-4-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: " ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (طبيعة العمل) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟".

وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (13).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد طبيعة العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	مستوى التوفر
1	تلتزم قيادة الجامعة التزاماً تاماً بقوانين العمل.	3.64	1.00	%72.80	1	مرتفع
2	تدرس قيادة الجامعة جميع البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3.53	0.96	%70.52	2	مرتفع
4	تستثمر قيادة الجامعة الامكانيات والقدرات بالشكل السليم.	3.44	0.98	%68.72	3	مرتفع
5	تعطي قيادة الجامعة الفرصة لجميع منتسبها لتأكيد ذواتهم في العمل الإداري.	3.38	1.02	%67.61	4	متوسط
3	تواجه قيادة الجامعة المشاكل بشفافية.	3.34	1.04	%66.85	5	متوسط
	متوسط بُعد طبيعة العمل	3.47	0.87	%69.30		مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن جميع عبارات بُعد طبيعة العمل حصلت على درجة موافقة مرتفعة، عدا الفئتين (5، 3) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.64) و(3.34)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (72.80%) و(66.85%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبعد طبيعة العمل (3.47)، ويقابلها توافراً بنسبة (69.85%)، وانحراف معياري (0.87):

مما يدل على أن الجامعات محل الدراسة تبدي اهتماماً مرتفعاً بتحسين طبيعة عملها، وتعمل على جعل أنظمتها ولوائحها واضحة.

وقد أتت العبارة التي تنص على " تلتزم قيادة الجامعة التزاماً تاماً بقوانين العمل " في الترتيب الأول بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (1.00) ووزن نسبي (72.80%) وبدرجة توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " تدرس قيادة الجامعة جميع البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات " في الترتيب الثاني بمتوسط (3.53) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (70.52%) وبدرجة توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " تستثمر قيادة الجامعة الامكانيات والقدرات بالشكل السليم " في الترتيب الثالث بمتوسط (3.44) وانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (68.72%) وبدرجة توافر مرتفع. وقد أتت العبارة التي تنص على " تعطي قيادة الجامعة الفرصة لجميع منتسبها لتأكيد ذواتهم في العمل الإداري " في الترتيب الرابع بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (1.02) ووزن نسبي (67.61%) وبدرجة توافر متوسط. وقد أتت العبارة التي تنص على " تواجه قيادة الجامعة المشاكل بشفاافية " في الترتيب الخامس بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي (66.85%) وبدرجة توافر متوسط. ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً بطبيعة العمل، من خلال العمل على تحديث أنظمتها ولوائجها، وتستثمر الإمكانيات والقدرات بالشكل السليم، وتدرس جميع البدائل المتاحة قبل اتخاذ أي قرار لتضمن مزيداً من الترتيب للعمل وتحقيق أهدافها. وقد وجد قصور في حرص قيادات الجامعات بدرجة كافية على مواجهة المشاكل بشفاافية، وفي توفير الفرص لجميع منتسبها لتأكيد ذواتهم في العمل الإداري.

3-4-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية في بعد (الاتصالات) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟".

وللإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (14).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد الاتصالات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	مستوى التوفر
1	تمتلك الجامعة بنية تحتية متكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.78	0.95	75.64%	1	مرتفع
2	تستخدم الجامعة وسائل حديثة لنقل المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية.	3.68	0.96	73.63%	2	مرتفع
5	تسهل قنوات الاتصال في تحقيق أهداف الجامعة بشكل مستمر.	3.55	0.92	71.07%	3	مرتفع
3	تبادل قيادة الجامعة المعلومات بانسيابية مع كل الجهات (عمودياً وأفقياً).	3.53	0.98	70.52%	4	مرتفع
4	توفر الجامعة قنوات اتصال فعّالة مع المستفيدين وأصحاب المصلحة.	3.50	0.91	70.03%	5	مرتفع
	متوسط بُعُد الاتصالات	3.61	0.82	72.18%		مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن جميع عبارات بُعُد الاتصالات حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.78) و(3.50)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (75.64%) و(70.03%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعُد الاتصالات (3.61)، ويقابلها توافراً بنسبة (72.18%)، وانحراف معياري (0.82)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً بأنظمة الاتصالات فيها؛ هي لذلك تحرص على توفير البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإدراكها بأهميتها في تحسين الأداء الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مبروك، 2017).

وقد جاءت العبارة التي تنص على " تمتلك الجامعة بنية تحتية متكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " في الترتيب الأول وبمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (75.64%) ومستوى توافر مرتفع. وأتت العبارة التي تنص على " تستخدم الجامعة وسائل حديثة لنقل المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية " في الترتيب الثاني وبمتوسط (3.68) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (73.63%) ومستوى توافر مرتفع.

وأتت العبارة التي تنص على " تسهل قنوات الاتصال في تحقيق أهداف الجامعة بشكل مستمر " في الترتيب الثالث وبمتوسط (3.55) وانحراف معياري (0.92) ووزن نسبي (71.07%) ومستوى توافر مرتفع. وأتت العبارة التي تنص على " تبادل قيادة الجامعة

المعلومات بانسيابية مع كل الجهات (عمودياً وأفقياً) في الترتيب الرابع وبمتوسط (3.53) وانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (70.52%) ومستوى توافر مرتفع.

وأنت العبارة التي تنص على " توفر الجامعة قنوات اتصال فعّالة مع المستفيدين وأصحاب المصلحة " في الترتيب الخامس وبمتوسط (3.50) وانحراف معياري (0.91) ووزن نسبي (70.03%) ومستوى توافر مرتفع.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تهتم اهتماماً مرتفعاً بنظام الاتصال، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لنقل المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية، ولتبادل المعلومات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة.

ويمكن عزو ذلك إلى شدة المنافسة بين الجامعات وزيادة عددها؛ ما جعل هذه الجامعات تحرص على اقتناء وسائل تكنولوجيا حديثة حرصاً منها على كسب عملائها، وتحقيق رضاهم، كونها تدرك أن العملاء هم رأس المال وأن بقاءها مرتبط بهم.

بعد الانتهاء من إجراء التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد المتغير التابع المناخ التنظيمي اتضح أن مستوى المناخ التنظيمي للتعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات جاء مرتفعاً بجميع أبعاده؛ ولذلك يمكن القول: إن الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على (التعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات) قد تم تحقيقه.

خلاصة بنتائج الإحصاء الوصفي على مستوى الأبعاد والأداة ككل:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب، لإجابات العينة على عبارات أبعاد المناخ التنظيمي، للتعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات، والنتائج كما في الجدول (15).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	مستوى التوفر
3	الاتصالات	3.61	0.82	72.18%	1	مرتفعة
1	الهيكل التنظيمي	3.60	0.77	72.08%	2	مرتفعة
2	طبيعة العمل	3.47	0.87	69.30%	3	مرتفعة
	المتوسط العام	3.56	0.75	71.19%		مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام بلغ (3.56)، وبنسبة موافقة (71.19%)، وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذه الدرجة تؤكد على الاهتمام بالمناخ التنظيمي؛ مما يعني أن الجامعات محل الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين تولى اهتماماً عالياً بالمناخ التنظيمي بجميع أبعاده، وأن هذه الجامعات تستشعر الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي ودوره في تحسين الأداء وجودة المخرجات، ويشير ذلك أيضاً إلى أن هذه الجامعات تهتم ببناء الهياكل التنظيمية وفقاً لأسس موضوعية؛ الأمر الذي يساعدها في تحقيق أهدافها ووضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين، والحد من تداخل الاختصاصات، كما تهتم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتوظيفها في تقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء، حيث تسهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتسهل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية، وهذا كله سيؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز، وهذا يتفق مع دراسة (السومعي، 2022)، ودراسة (القديهي، 2018)، ودراسة (قداش والزمان، 2020).

4-4-4-4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بخصوص ممارسة كل من المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في ضوء متغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟"

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لكل متغير والنتائج كما يلي:

1-4-4-4 نتائج اختبار الفروق بحسب متغير النوع:

استخدم الباحثان اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغير (النوع)، والنتائج كما بينها الجدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
ذكور	227	3.62	2.699	.007	دالة
إناث	62	3.33			

يتضح من الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحاو الدراسة: (القيادة المستدامة، المناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (النوع). وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كثيراً من أفراد العينة من الذكور يتولون مناصب قيادية أكاديمية وإدارية في الجامعات الأهلية وبنسبة أكبر مقارنة بالإناث؛ لذا كان لديهم تصور أوضح وأشمل عن ممارسات أبعاد القيادة المستدامة وعن مستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات محل الدراسة.

2-4-4- نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المستوى الوظيفي:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (المستوى الوظيفي) والنتائج كما يبينها الجدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	1.452	3	0.484	0.863	0.461	غير دالة
داخل المجموعات	159.873	285	0.561			
المجموع	161.325	288				

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور المناخ التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي، في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، فهم جميعاً تمارس عليهم أساليب القيادة المستدامة، ويعيشون ضمن بيئة تتعامل فيها القيادة معهم جميعاً، وتطبق عليهم إجراءات معينة، وبالتالي فنظرهم حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري جاءت متقاربة.

3-4-4- نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي)، والنتائج كما يبينها الجدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	1.30	2	0.65	1.162	0.314	غير دالة
داخل المجموعات	160.02	286	0.56			
المجموع	161.33	288				

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور المناخ التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن ما يقارب (98.2%) من العينة يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى، وبالتالي فإن

نظرتهم حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية جاءت متقاربة.

4-4-5- نتائج اختبار الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة:

استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة في الجامعة)، والنتائج كما يبينها الجدول (19).

جدول (19) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة

الدالة اللفظية	الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.281	1.275	0.713	2	1.425	بين المجموعات
			0.559	286	159.900	داخل المجموعات
				288	161.325	المجموع

يتضح من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى (0.05)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور المناخ التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة. ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، إلى أن أفراد العينة لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لمستواهم المعرفي وخبرتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن سنوات الخدمة لم تؤثر في رؤية أفراد العينة حول ممارسة القيادة المستدامة، ومستوى المناخ التنظيمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري.

4-4-6- نتائج اختبار الفروق بحسب متغير الوظيفة:

استخدم الباحثان اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (الوظيفة) والنتائج كما يبينها الجدول (20).

جدول (20): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة بحسب متغير الوظيفة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	اختبار T	المتوسط	العدد	الوظيفة
غير دال	.087	1.719	3.63	158	أكاديمي
			3.48	131	إداري

يتضح من الجدول (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (المناخ التنظيمي)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغير (الوظيفة)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف وظائفهم: (أكاديميين، وإداريين)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين وجهات نظر الأكاديميين والإداريين حول المناخ التنظيمي إلى تقارب البيئة والظروف والقوانين والوائح، وبالتالي جاءت نظرتهم متشابهة.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان قيادات الجامعات اليمنية ومسؤولي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالآتي:

- 1- تحسين طبيعة عمل العاملين في الجامعة بما يخلق الرضا الوظيفي ويزيد من جودة الأداء داخل الجامعة.
- 2- المحافظة على العاملين المتميزين لتعزيز استدامة الميزة التنافسية، واستخدام نظام التقييم الذاتي لأدائها بانتظام وإيجاد معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء.
- 3- الاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ كونها أصبحت اليوم العنصر الفعال في نجاح أداء المؤسسات، وتعد مصدراً أساسياً من مصادر التميز وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

- 4- تحديث الهياكل التنظيمية وفقاً لأسس موضوعية، بحيث تزيل التداخلات في الاختصاصات بين الإدارات في الجامعات، والتحلي بالمرونة في تطبيق اللوائح المتعلقة بالعمل.
- 5- كما يقترح الباحثان- وسدا للفتوة المعرفية في المجال- إجراء المزيد من الدراسات وعلى النحو الآتي:
- أ- إجراء دراسة مماثلة على الجامعات اليمنية الحكومية وفي التعليم قبل الجامعي.
- ب- دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمناخ التنظيمي ودورهما في كفاءة الأداء الإداري.
- ج- دراسة العلاقة بين الإبداع التنظيمي والمناخ التنظيمي وأثرها في تجويد الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الإندونيسى، فريدة محمد. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(14)، ص 1-34. الرابط: https://jsre.journals.ekb.eg/article_71901_3361a2737_e9c37f19aa1add3a3779ca3.pdf
- بودادي، أمينة؛ وجمعة، نسرين. (2017). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- جيجل. ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل. الجزائر.
- حراث، زينب. (2018). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الأبداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمراكب الدراجات النارية "سيكما" بقالملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- حمادش، عبد السلام. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمن دباغين- سطيف2.
- خطاب، فاطمة. (2017). علاقة مستوى السلوك الإبداعي بالمناخ التنظيمي في الروضة. مجلة جامعة البعث، 39(11)، 139-186. الرابط: <http://noo.rs/H4jA5>
- دراوشة، نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 373-388.
- الرشيدى، شوق عبد الله. (2020). واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة جامعة طنطا، 387(3)، 305-326. الرابط: https://www.researchgate.net/publication/356695262_wlaqtha_alardnyt_aljamat_fy_alsaydt_altnzymyt_aldalt_b_altnzymyt_althqt_altdrys_mn_wjht_nzr_hyyt_ada_nzr
- السومعي، نشوى سعيد. (2022). دور المناخ التنظيمي كدور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- الشقصي، سعد بن عبد الله. (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.
- الشمري، خالد أحمد. (2020). واقع المناخ التنظيمي في جامعة الشقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18)، 267-290. الرابط: <https://ebook.univeyes.com/271291>
- الصريبي، نبيلة حسن. (2015). الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالمناخ التنظيمي في جامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة صنعاء.
- الصوراني، إباد شعبان. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الذات لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الطويل، أكرم أحمد رضا؛ وحميدي أسراء. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقة بالجودة. دارالحماد، الأردن.
- العريقي، منصور محمد. (2016). طرق البحث العلمي - للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- فليه، فاروق عبده، والسيد، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان الأردن: دار المسيرة، ط1.
- قبطان، شوقي. (2022). دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي، دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة المدية الجزائر. مجلة التنظيم والعمل، 11(1)، 136-153. الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/187503>

- القحطاني، جهان محمد. (2013). القيادة التحولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في كليات التربية جامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء. اليمن.
- قداش، ربيحة بليردوج والزمان، كوكب. (2020). المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على دور الأستاذ الجامعي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- القديهي، بشرى حسن. (2018). المناخ التنظيمي المدرسي ودوره في أداء المعلمين في مراحل التعليم العام – بمدينة الحديدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الحديدة، اليمن.
- الكرد، نور الدين أحمد. (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- اللحياتي، سلطان بن محمد. (2017). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث للعلوم الانسانية، مصر، 39(30)، 85-121. <https://search.mandumah.com/Record/1053551>
- لوزي، صابرة وبعيم، صليحة. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.
- مبروك، عاطف محمد. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. بدون مجلد (4)، 345-394. <https://doi.org/110.21608JSRE.2017.40029>
- المحتسب، لينة حسام الدين. (2018). واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 105-123. <https://doi.org/10.12816/0038900>
- المحمودي، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المومني، واصل. (2006). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والعاملين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الهادي، إبراهيم نور. (2019). المناخ التنظيمي الجامعي وعلاقته بقلق المستقبل لدى أساتذة الجامعات بولاية الجزيرة (دراسة ميدانية على أساتذة الجامعات بمدينة ود مدني). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بمدينة ود مدني، الجزائر.

المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

- Al-Rashidi, Shouq Abdullah. (2020). The reality of the organizational climate in general education schools in the State of Kuwait, Tanta University Journal, 87(3), 305- 268. Link: https://www.researchgate.net/publication/356695262_wlaqtha_alardnyt_aljamat_fy_alsaydt_altnzymyt_aldalt_b_altnzymyt_althqt_altdrys_mn_wjht_nzr_hyy_t_ada_nzr
- Al-Ariqi, Mansour Muhammad. (2016), Scientific Research Methods- for Researchers in Various Fields, Seventh Edition, Al-Amin Publishing and Distribution. Sana'a, Republic of Yemen.
- Al-Hadi, Ibrahim Al-Hadi, Ibrahim Nour. (2019). the university organizational climate is concerned with concern the future in university professors in the state of Al Jazeera (field study on university professors in Wad Madani).
- Al-Kurd, Nour al-Din Ahmed. (2020). Ethical leadership among heads of academic departments at Al-Aqsa University and its relationship to the organizational climate. Unpublished master's thesis, College of Education, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Lahati, Sultan bin Muhammad. (2017). the relationship of school climate to the organizational citizenship behavior of secondary school teachers in the Holy City of Mecca. Al-Baath Journal for Human Sciences, Egypt, 39(30), 121-85 <https://search.mandumah.com/Record/1053551>
- Al-Mahmoudi, Muhammad Sarhan. (2019), Scientific Research Methods, Third Edition, Dar Al-Kutub, Sana'a, Republic of Yemen.
- Al-Moumani, Wasel. (2006). the relationship of organizational climate to conflict management style in Jordanian public secondary schools from the point of view of managers and workers. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab University for Postgraduate Studies, Amman, Jordan.

- Al-Muhtasib, Lina Hossam El-Din. (2018). the reality of the organizational climate in Palestinian universities in the Hebron Governorate from the point of view of administrators. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 105-123, (7)2 DOI: 10.12816/0038900
- Al-Qadimi, Bushra Hassan. (2018). the school organizational climate and its role in the performance of teachers in the general education stages- in the city of Hodeidah. Unpublished master's thesis, College of Education, Hodeidah University, Yemen.
- Al-Qahtani, Jihan Muhammad. (2013). Transformational leadership and its relationship to the organizational climate in colleges of education, Sana'a University. Unpublished master's thesis, College of Education, Sana'a University. Yemen.
- Al-Sarimi, Nabila Hassan. (2015). Job burnout among administrative employees and its relationship to the organizational climate at Sana'a University. Unpublished master's thesis, College of Education, Sana'a University.
- Al-Shammari, Khalid bin Ahmed. (2020). The reality of the organizational climate at Shaqra University from the point of view of its faculty members. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(18), 290- 267. Link: <https://ebook.univeyes.com/271291>
- Al-Shaqsi, Saad bin Abdullah. (2011). The effectiveness of educational legislation in directing the organizational climate in educational institutions in the Sultanate of Oman. A magister message that is not published. University of Nizwa.
- Al-Sourani, Iyad Shaaban. (2018). Organizational climate and its relationship to self-efficacy among employees of the Gaza Governorates Electricity Distribution Company. Unpublished master's thesis, joint graduate program with Al-Aqsa University in Gaza. Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies.
- Al-Sumhi, Nashwa Saeed. (2022). The role of organizational climate as a mediating role in the relationship between servant leadership and organizational commitment among employees in the offices of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. Unpublished Ph.D., College of Education, Sana'a University, Yemen.
- Al-Taweel, Akram Ahmed Reda; And Hamidi Asraa. (2016). Organizational climate and its relationship to quality. Dar Al-Hamid, Jordan.
- Bodadi, Amina; And Jumaa, Nisreen. (2017). The impact of organizational climate on organizational loyalty: A case study of professors at Muhammad Al-Siddiq Bin Yahya University- Al-Qutb Tasost- Jijel. Unpublished Master's degree, Mohamed Al-Siddiq Ben Yahya University, Jijel, Algeria.
- Captain, Shawqi. (2022). The role of ethical organizational climate in the psychological withdrawal of university professors, a case study of the Faculty of Economics at the University of Medea, Algeria. *Journal of Organization and Work*, 11(1), 136-153. Link: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/187503>
- Congratulations, Atef Mohamed. (2017). Organizational climate and its impact on job performance in light of modern trends in human resources management as applied to the municipalities of the Riyadh region, *Scientific Journal of Economics and Commerce*. Without volume (4), 394-345. DOI:110.21608JSRE.2017.40029
- Darawsha, Najwa. (2017). Organizational justice prevailing in Jordanian universities and its relationship to organizational trust from the point of view of the faculty. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(3), 373-388.
- FleeH, Farouk Abdo, and Al-Sayed, Muhammad Abdel Majeed. (2005). *Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions*, Amman, Jordan: Dar Al Masirah, 1st edition.
- Hamadash, Abdel Salam. (2019). Organizational climate and its relationship to job empowerment and their impact on the contextual performance of employees of neighborhood solidarity cells. Unpublished doctoral dissertation, Mohamed Lamine Debaghin University- Setif2.
- Harath, Zainab. (2018). The role of the organizational climate in enhancing creativity in the organization: A field study at the "Sikma" motorcycle complex in Guelma. Unpublished master's thesis, University of May 8, 1945, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria.

- Indonesian, Farida Muhammad. (2019). Organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among female administrative employees at Umm Al-Qura University. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(14), pp. 1-34. Link: https://jsre.journals.ekb.eg/article_71901_3361a2737e9c37f19a_a1add3a3779ca3.pdf
- Khattab, Fatima (2017). The relationship of the level of creative behavior to the organizational climate in kindergarten. *Al-Baath University Journal*, 39(11), 186-139 Link: <http://noo.rs/H4jA5>
- Lozi, Sabira and Baim, Saliha. (2014). Organizational climate and its relationship to job satisfaction: A case study of the public hospital institution "Majzoub Al-Saeed" Al-Taheer. Unpublished master's thesis, University of Jijel, Algeria.
- Qadash, Rabiha Balirduj and Time, Kawkab. (2020). The organizational climate at the Algerian university and its impact on the role of the university professor. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Social Sciences, Department of Social Sciences, Oum El Bouaghi University, Algeria.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Chanpoom, N., & Intrawong, W. (2019). The influence of Strategic Leadership and Organizational climate on Organizational commitment of savings cooperative employees. Thailand. The International Academic Research Conference in Vienna. <http://icbtsproceeding.ssru.ac.th/index.php/ICBTSVIENNA/article/view/125/125>
- Ghosh, S., Parikshit J. (2017). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff in Private Universities of Western Uttar Pradesh, Delhi & NCR – An Empirical Analysis" Published in *International Journal of Trend in Research and Development (IJTRD)*, ISSN: 2394-9333, 4(1), , URL: <http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD6580.pdf>
- Kitratporn, P., & Puncreobutr, V. (2016). Quality of Work Life and Organizational Climate of School Located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 134-138. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099569.pdf>
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464–478. <https://doi.org/10.1080/07294360.2012.680209>
- Sepacy, H., Omidian, F., & Mehralizadeh, Y. (2023). A Study of Relationship Between Organizational Climate and Faculty Members Participation in University Decision Making. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 11(1), 1-36. Available at: https://journal.irphe.ac.ir/article_702517_en.html