

مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم

The Extend of the Effect of the Applied Policies in Palestinian Universities on Their Employees' Attitudes toward their Job

خالد قرواني

Khaled Kerawani

جامعة القدس المفتوحة، فرع قلقيلية، فلسطين

بريد الكتروني: kkerawani@qou.edu

تاريخ التسليم: (2013/1/16)، تاريخ القبول: (2014/4/23)

ملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عما إذا كان هناك تأثير للسياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم، من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين وبمعامل ثبات 0.97، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة 600 فردا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: (1) لا يوجد تأثير للسياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم، من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ يعزى لمتغير الجنس. (2) يوجد تأثير للسياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم، من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ يعزى لمتغيرات (العمر لصالح العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة، طبيعة العمل لصالح العمل الأكاديمي، سنوات الخدمة لصالح الفئة 5-10 سنوات، الدخل الشهري لصالح الفئة 1000-1500 دينار، المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة، مكان العمل لصالح جامعة النجاح الوطنية، الحالة الإجتماعية لصالح غير ذلك- أرمل أو مطلق). وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث ب: (1) العمل على ابتعاث العاملين من حملة الماجستير في الجامعات الفلسطينية لمواصلة تحصيلهم العلمي، والحصول على درجة الدكتوراة. (2) تحسين رواتب العاملين في الجامعات الفلسطينية، وظروف عملهم. (3) تحسين ظروف العمل في الجامعات الفلسطينية، بغية رفع مستوى اتجاهاتهم نحو سياساتها. (4) إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

Abstract

This study aimed to investigate whether the applied managerial policies in Palestinian universities affect the employees' attitudes toward their job. To collect the necessary data, the researcher prepared a questionnaire which was valid and constant with coefficient 97%. To test the study hypothesis, the researcher used the analytical descriptive methodology statistical package for social sciences (SPSS), including arithmetic mediations, standared deviations and ANOVA and the study revealed: 1) There is an effect of the applied policies in palestinian universities in the employees attitudes toward their job from their viewpoint attributed to the variables (Age for who were over 55 years old favor, Nature of job for academic work favor, Experience for the category 5-10 years old favor, Salary for the category 1000-1500-J.D, Scientific qualification for docorate holders favor, Place of work for An-Najah National university favor, and Social status for who were divorced or widow favor) at statistical level ($\alpha \leq 0.05$). 2) There is no effect of the applied policies in Palestinian universities of the employees attitudes toward their job from their viewpoint attributed to the variable (Sex) at statistical level ($\alpha \leq 0.05$). In the light of study results, the researcher recommends: 1) Provide scholarships for those who hold master degree to achieve philosophy doctorate degree. 2) Improve employees' salaries and their work conditions. 3) Improve job circumstances at Palestinian universities in order to increase their attitudes level toward its policies. 4) Urge for further studies.

المقدمة

تتبع إدارات المنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص استراتيجيات وترسم سياسات وتستخدم تكتيكات مختلفة بغية إنجاز أهدافها المخططة باستخدام عناصر الإنتاج، باعتبارها مدخلات العملية الإنتاجية والمتمثلة بالموارد البشرية والأرض، والآلات، والأموال، والمواد، والمعلومات.

وتمثل الموارد البشرية في المنظمات أهم تلك المدخلات باعتبارها العنصر الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، إذ يتم تنفيذ السياسات الإنتاجية والقرارات الإدارية من خلال الموظفين والعاملين فيها. لذلك فإن هذه المنظمات تعمل على توفير مناخ تنظيمي صحي وإيجابي لمواردها البشرية لتمكينها من إنجاز المهام الموكلة إليها بفاعلية من خلال استخدام سياسات إدارية فاعلة

تستند إلى أسس علمية وفق أحدث النظريات الإدارية والقيادية بما يسهل انسياب إجراءات العمل وتحقيق تواصل فعال بين أقسام هذه المنظمات ودوائرها. (Sirwangwana,2009)

وتطلع المؤسسات التربوية بدور حيوي وفاعل في رفق المجتمعات بكوادر مؤهلة وقادرة على الاطلاع بدورها في خلق نهضة علمية بغية إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية وسياسية، وبذلك فهي تحرص على إعداد خطط استراتيجية ورسم سياسات إدارية توضح طبيعة العلاقات التنظيمية داخل هذه المؤسسات وتحديد الصلاحيات وآلية اتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق تواصل فاعل داخلها وانجاز أهدافها بأكثر الطرق فاعلية وأقلها جهداً ووقتاً.

ونظراً لطبيعة الجامعات وحاجتها إلى مواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة المستجدات والتعقيدات في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فإنها تسعى إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير من خلال وضع سياسات إدارية واعية ومرنة.

فالجامعات الفلسطينية ترفد المجتمع بسلعة نادرة وقيمة تتمثل بالكفاءات والكوادر الفعالة القادرة على الاطلاع بالمهام والمسؤوليات العظيمة التي تلقى على عاتقها في مختلف المستويات الإدارية في إطار عملية مستمرة ومتواصلة تمكن الإداري الناجح من التأثير في المرؤوسين من خلال اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة في الوقت المناسب استناداً إلى التغذية الراجعة والمعلومات التي يزودهم بها المرؤوسون.

وتعتبر السياسات الإدارية عن مدى نجاح الجامعات في الاستخدام الأمثل لمقوماتها ومواردها وإثارة اهتمام المرؤوسين بأعمالهم ودفعهم إلى التفاني في خدمة الجامعات التي يعلمون فيها، بما يفرضي إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتحسين حالتهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، والتناغم مع متطلبات الموقف داخل هذه الجامعات بما يؤثر إيجابياً في اتجاهاتهم نحو عملهم.

وفي ضوء ما تقدم، ونظراً لأهمية السياسات الإدارية التي تنتهجها الجامعات الفلسطينية في تحسين كفاءة العاملين فيها، ورفع مستوى أدائهم، وتغيير اتجاهاتهم نحو أعمالهم ومهامهم، وانعكاس ذلك على تحسين مخرجاتها ورفع مستوى جودتها، فإن هذه الدراسة ستحاول تقصي مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلى اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم، بغية العمل على تحسين اتجاهاتهم نحو وظائفهم، ورفع حالتهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، بما يفرضي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة

تطلع الجامعات بدور مهم في المجتمع الذي تعمل فيه، وقد بين الأدب التربوي والدراسات السابقة أهمية دورها في عملية التنمية من خلال تزويد المجتمع بالكفاءات العلمية، اذ تمثل مخرجاتها المورد البشري المؤهل والمدرّب القادر على الإسهام في تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، مما ينعكس على مستوى حياتها ورفاهيتها.

وترسم الجامعات الفلسطينية سياسات إدارية تتضمن آلية اتخاذ القرارات الإدارية وسير إجراءات العمل وضمنان تواصل فاعل بين أقسامها وإدارتها بغية تحقيق أهدافها المنشودة وتعزيز دورها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والسياسية والثقافية في المجتمع الفلسطيني.

وبذلك فإن الجامعات الفلسطينية مطالبة برسم سياسات إدارية مرنة وفاعلة قادرة على تحقيق رضا وظيفي عال لدى العاملين فيها ورفع حالتهم المعنوية بما يحقق اتجاهات إيجابية نحو أعمالهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية والعمل على إشباع حاجاتهم والمواءمة بين تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعات الفلسطينية المخططة.

ولذلك فإن عدم استخدام سياسات إدارية ناجعة، وعدم وضوح قنوات الاتصال وانسياب إجراءات العمل ووجود ضبابية في الهيكل التنظيمي للجامعات الفلسطينية، فضلاً عن جمود هذه السياسات في بعض الأحيان قد يؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين فيها تجاه أعمالهم، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها المنشودة.

وفي ضوء ملاحظات الباحث وتوصيفه لمشكلة الدراسة والتي يمكن تلخيصها بمحاولة التعرف على مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم من وجهة نظرهم؟
2. ما مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، المؤهل العلمي، مكان العمل) على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على اتجاهاتهم نحو عملهم من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد تأثير للسياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم من وجهة نظرهم يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

2. لا يُوجد تأثير للسياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى مكان العمل.

أهداف الدراسة

1. الكشف عما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، المؤهل العلمي)، على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية حول تأثير السياسات الإدارية على اتجاهاتهم نحو عملهم من وجهة نظرهم.

2. الكشف عما إذا كان هناك تأثير للسياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية على اتجاهاتهم نحو عملهم من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير مكان العمل.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الأهداف المنشودة لها، فضلاً عن أهمية الجامعات الفلسطينية في تزويد المجتمع الفلسطيني بالكوادر المؤهلة والمدربة التي يحتاج إليها المجتمع الفلسطيني لإحداث تنمية شاملة في مختلف نواحي حياته، إضافة إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة وتزويد أصحاب القرار في هذه الجامعة بمعلومات حول نجاعة السياسات الإدارية المتبعة فيها ودورها في تحقيق أهدافها المخططة ومدى تأثيرها على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم.

حدود الدراسة

تشمل الدراسة جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2013/2014 وستكون من وجهة نظرهم.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة.

مصطلحات الدراسة

- السياسات الإدارية: فقد عرفها دالتون "بأنها هي التي ترشد الأعضاء في المنظمة في تصرفاتهم وعند اتخاذهم للقرارات (Dalton, 2011).
- السياسات الإدارية: يمكن تعريفها "بأنها منهج تخطيطي تعتمده الإدارة لإصدار التوجيهات التي يسترشد بها المديرون لاتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد والتي تؤثر ويتأثر بها كل أطراف البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك فهي قرارات مسبقة تصبح ممارسة

- إدارية نمطية وتستخدم دليل عمل لاتخاذ قرارات أخرى في المستقبل (جواد والمؤمن، 2000، ص: 56). وسيعتمد الباحث هذا التعريف للسياسات الإدارية تعريفاً إجرائياً لها.
- الاتجاهات: يعرفها جوردين البورت بأنها "حالة الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي تنتظم من خلالها خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الاستجابة (O'Keefe, 2002, p.6).
- كما يمكن تعريفها "بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول والسلوك أو مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم إما إيجابية أو سلبية، وتتضمن الاتجاهات ثلاثة أجزاء رئيسية عاطفية وإدراكية وسلوكية (اللوزي، 2003، ص: 58). وتعرف الاتجاهات إجرائياً بأنها الاستعدادات والميول التي توجه سلوك العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية على اتجاهاتهم نحو عملهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تؤدي السياسات الإدارية دوراً فاعلاً في إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية والمالية وتحقيق أهداف المنظمات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المتسارعة، إذ لا بد أن تواكب السياسات الإدارية المطبقة في هذه المنظمات التحديات والمتغيرات وتتفاعل معها إيجابياً بما يُفضي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية.

وتُعد السياسات الإدارية ضرورية لإجراء التخطيط الملائم القادر على تمكين إدارة هذه المنظمات في مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية وفهم وإدارة عوامل البيئة الداخلية لهذه المنظمات. ولذلك فإن إدارة المنظمات مطالبة بتحديد آلية اتخاذ القرارات الإدارية فيها، ووضع قنوات اتصال واضحة داخل هذه المنظمات، بما يحقق مرونة وسهولة في التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، بغية تسيير إجراءات العمل بأكثر الطرق فاعلية وأقلها كلفة من حيث الجهد والوقت والمال، وموازنة ذلك بتحقيق أهداف المنظمة في إطار رؤية عادلة ومتوازنة مع اتجاهات الموظفين العاملين فيها وحاجاتهم (أبو هنتلة، 2008).

وتوفر السياسات الإدارية المرنة المتبعة في المؤسسات التربوية بشكل خاص بدائل للقرارات الإدارية بغية معالجة عدم تناغم الجهود المبذولة والتصرف بانفراد، إضافة إلى العمل على تسيير إجراءات العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف التربوية للجامعات والإسهام في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع لإحداث التنمية فيه (بني مصطفى، 2007، ص 233).

وتعمل السياسات الإدارية على تحقيق مناخ تنظيمي تدعيمي أو دفاعي داخل المنظمات وفقاً لطبيعتها وعمق رؤيتها وملاستها لحاجات واتجاهات الأفراد العاملين فيها، فضلاً عن سياسات الحوافز والترقيات والعقوبات التي تتضمنها، فالسياسات الإدارية المرنة العادلة التي توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وحاجات العاملين فيها، وتعمل على خلق ولاء تنظيمي عال،

ويفضي إلى روح معنوية ورضا وظيفي مرتفع، تنعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين فيها (خليفان، وملاحمة، 2009).

وتتضمن السياسات الإدارية المرنة إمكانية ممارسة القيادة الإدارية عملها بفاعلية ونجاح، خاصة وأنها تمكن قيادة المنظمات من ممارسة المهارات الإدارية في إطار ممارسات إدارية وإجراءات عمل فاعلة، بدءاً بالتخطيط والتنسيق لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيم وحداتها الإدارية وأقسامها والتنسيق بينها وتوجيهها وانتهاءً بالرقابة على أدائها وإدارة أنشطتها وتقييمها في إطار إدارة فاعلة للوقت ومعالجة حثيثة للأزمات التي قد تنشأ واتباع سياسة علمية في التوظيف وإدارة شؤون الأفراد فيها، بما فيها سياسات الأجور والتحفيز والترقيات والعقاب وغيرها، والتي تعتمد ممارسات وأنشطة تنظيمية تضمن توزيع السلطة والنفوذ بين الوحدات الإدارية والتنظيمية (المديرون) وحل النزاع وإدارة الصراع داخل المنظمة (ماهر، 2004، ص 416).

وينبني على السياسات الإدارية المتبعة في المنظمات ممارسات وسلوكيات إدارية وقيادية للإدارات في مختلف المستويات الإدارية بما يمثل نمطاً سلوكياً إدارياً لها في إطار أدائها لمهامها القيادية والوظيفية (أبو سمرة، الطيطي، قاسم، 2010).

وحتى تحقق الجامعات أهدافها لا بد لها من اعتماد سياسات إدارية تضمن سير إجراءات العمل فيها بسلاسة بحيث تنسجم مع متطلبات العمل الأكاديمي والإداري فيها وتُحقق أهدافها باستخدام التخطيط العلمي السليم وسياسات توظيف تستند إلى أسس علمية تضمن جودة الموارد البشرية فيها، بما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يقوم على التعاون والعمل بروح الفريق وتعزيز الثقة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، ويفضي إلى تحقيق روح معنوية عالية ورضا وظيفي مرتفع ومستويات رفيعة من الأداء فيها (Lunenburg & Omstein, 2004, p.11).

وتتعدد السياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للأنماط القيادية التي تتبناها إدارات هذه الجامعات مما ينعكس على المناخ التنظيمي ورضا العاملين فيها، فالجامعات الفلسطينية تعاني من مشكلات وأزمات بفعل عوامل داخلية وأخرى خارجية، فممارسات الاحتلال الإسرائيلي حدت من إمكانية تطوير هذه الجامعات، بل وأعاقت تطورها ونموها، خاصة وأن سياسات الإغلاق والتضييق على حرية الحركة للطلبة والعاملين أدى إلى عرقلة سير العمل الأكاديمي، فضلاً عن تأثير هذه الممارسات على المواطنين الفلسطينيين بشكل عام، مما حد من قدرتهم على تمويل تكاليف دراسة أبنائهم وانعكس على الوضع المالي لهذه الجامعات وأعاق إمكانية تطوير أدائها والبنى التحتية فيها، وأدى إلى عجز بعضها عن الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين فيها و الموردين لها (المجلس الفلسطيني للتنمية والاعمار، 2009).

وتمثل السياسات الإدارية التي تنتهجها إدارة الجامعات الفلسطينية الجانب الآخر من أسباب المشكلات والأزمات التي تعاني منها هذه الجامعات، فسياسات التوظيف والبطالة المقنعة التي تعاني منها تلك الجامعات وعدم ترشيد الإنفاق وقصور هذه السياسات عن إيجاد مصادر تمويل لتسيير العمل فيها وتشجيع البحث العلمي، مما أدى إلى تراجع أدائها واستفحال الأزمات المالية في بعضها، إضافة إلى نشوء نزاعات مستمرة مع اتحادات نقابات العاملين فيها وانعكاس ذلك

سلباً على أدائها وتحقيق أهدافها، فضلاً عن تأثير ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين فيها واتجاهاتهم نحو عملهم، إذ تتأثر هذه الاتجاهات بمدى إدراك العاملين فيها لتوافر أو غياب العوامل والظروف التي تشكل المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية (الجرجاوي، والخطيب، 2007).

مفهوم السياسات الإدارية

تهدف إدارة المنظمات إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار تخطيط سليم، إذ تعمل على وضع السياسات الإدارية وتحديدها بما يضمن وضوح آلية سير العمل وإجراءاته وخطوط السلطة وقنواتها وتحديد مسؤوليات العاملين فيها وصلاحياتهم، فالمنظمة التي تتبع سياسات إدارية غير واضحة وغير محددة تكون أعمالها وأنشطتها مضطربة وغير واضحة يسودها الغموض والضبابية مما يعوق إنجازها لأهدافها المرغوبة.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم السياسات الإدارية فقد عرفها تيري (1953) في كتابه مبادئ الإدارة بأنها المرشد العام (سواء كان مكتوباً أو غير مكتوب) الذي يضع الحدود التي يتم على أساسها تحديد الاتجاه العام للعمل الإداري"، أما كيث وكويلن (1995) فقد عرفاها في كتابهما المدخل لمنشآت الأعمال على أنها "الصيغة التي تحدد وجهة نظر إدارة المنظمة ومواقفها تجاه الحالات الداخلية والخارجية (المستهلك) لها"، وأما كوانتز ولودنيل فقد عرفاها بأنها "المرشد العام والدليل لتفكير العاملين في المنظمة على اختلاف مراكزهم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الحالات التي قد تواجههم (جواد، والمؤمن، 2000 ص: 55-56).

وتتضمن السياسات الإدارية تفاهماً بين متخذي القرار بما يمكن كلاً منهم ليكون في موقف أفضل من حيث إمكانية التنبؤ بسلوك الآخرين في ظل ظروف معينة، كما تمثل قرارات مسبقة وممارسات إدارية نمطية تستخدم دليل عمل لاتخاذ قرارات أخرى مستقبلاً (المؤمن، 1988).

وبذلك تُعد السياسات الإدارية منهجاً تخطيطياً تقره الإدارة لإصدار التوجيهات التي يسترشد بها المديرون لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات المدى الزمني الطويل والتي تؤثر في كل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كذلك تعد من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، إذ تقع عليها مسؤولية وضع السياسات لما تقتضيه من استهلاكها المدة اللازمة والقدرة والحساسية المطلوبة في تحديد الطرق التي ستتجهها المنظمة في مواجهة تحديات عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك للقرارات التي ستتخذها سواء من حيث استمرار العمل وإبقائه أو درجة تخصصه وفقاً لمعطيات السوق والفئة المستهدفة من نشاط المنظمة. (Koontz & O'gonnell.1984).

وتمكن السياسات الإدارية المدير بوصفه قائداً للمنظمة من إدارة عمله والقيام بالمهام المنوطة به بفاعلية ونجاحه، إذ يستطيع القائد الاستناد إليها لاتخاذ القرارات بطريقة متناسقة مع الأهداف ولجميع المستويات الإدارية في المنظمة، واستثمار الوقت المتاح له وتحسين التواصل داخل المنظمة، إضافة إلى التنبؤ بسلوك المرؤوسين إلى الحد الذي يوضح كيفية قيامهم باتخاذ

قراراتهم وتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق هذه السياسات، وتسهيل ممارسة المدير لصلاحياته بفاعلية.

خصائص السياسات الإدارية (الصلاحيات، 2005، ص ص 21-25)

1. أنها المرشد العام للمرؤوسين وتعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تسلكه أنشطة المنظمة لتحقيق الأهداف.
2. توحد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة وتمييط سلوك اتخاذ القرار.
3. تمكين القائد من الإجابة عن الأسئلة والمشاكل والقضايا التي تواجهه.
4. تخفف الأعباء الإدارية وخاصة المتكررة منها والروتينية.
5. تحدد آلية اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل أصيل بعيداً عن الإحراج والارتباط بما يُعزز ثقة المستفيدين والمتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها.
6. تعزز ثقة العاملين في المؤسسة وتخفف من حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان.
7. توضح عملية التفويض للصلاحيات وتمكن المديرين في المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر، بما يعزز التطوير الذاتي للمديرين وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

طبيعة السياسات الإدارية ومقوماتها

يمكن تحديد طبيعة السياسات الإدارية من خلال تحديد وظيفتها المتمثلة في تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وفق الخطة الإستراتيجية لها، إضافة إلى دور كبار الموظفين والإدارة العليا في تحديد هذه الوظيفة. (Al.Juboori, Mansoor, 2005, p.s)

فالسياسات الإدارية تشتمل على توضيح آلية صنع القرارات الضرورية لضمان سير إجراءات العمل وتسهيل مهمات المرؤوسين الوظيفية وتمكينهم من أدائها بفاعلية، بالاستناد إلى معطيات أساسية ومنها نموذج هارفرد (Harvard Model) الذي حددها بـ: نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) وقيم المخططين في المنظمة، المسؤولية المجتمعية لها، إذ تتخذ القيادة الإدارية إجراءاتها لتحقيق الرفاهية للمنظمة بكاملها، فالإجراءات الإدارية تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لتحليل رؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها ومفتاح الأنشطة للمنظمة (wheelen & hunger, 2004, p.35).

وتتخذ الإدارة العليا إجراءاتها من أجل تسهيل تحقيق أهداف المنظمة وبناء روح الفريق الواحد وخلق حالة من التضامن بين الموظفين العاملين فيها وحفزهم في إطار منظومة إدارية تتضمن تنمية العمل بروح الفريق، وتوضيح الإجراءات، وترصد الانجاز، وتدعم الجهود، وتقيم النتائج، وتأخذ العبر وتستخلصها.

وتنبثق طبيعة السياسات الإدارية من مرونتها في اختيار التصرف والإجراء المناسب، وبالتالي فهي تحدد الإطار العام لتنفيذ الأعمال والمسارات والاتجاهات، والحدود العامة التي ترشد إلى مجالات اتخاذ القرارات، فهي بذلك تتيح للمديرين الحرية، وتحدد لهم الإطار العام الذي يجب أن يسلكوه في تحقيق الأهداف المخططة، وفقاً لمقتضيات الموقف وطبيعة المتغيرات، ووفق اجتهاداتهم (Al.Juboor. Mansoor, 2005, pp.191-192).

شروط مقومات السياسات الإدارية (جواد والمؤمن، 2000، ص: 60):

1. يجب أن تكون السياسات الإدارية واضحة ومفهومة بما يسهل استيعابها من قبل منفذها وكذلك المستفيدين منها.
2. يجب أن يكون للسياسات نوع من التجانس والتوافق مع السياسات والخطط الأخرى.
3. أن تكون تحت السيطرة لدى تنفيذها بما يضمن تحقيقها للاستراتيجيات والأهداف المخططة.
4. أن تكون مرنة بما يساعد على امتصاص ومعالجة المشاكل التي قد تواجه الإدارة.
5. أن تتمتع بقدر من الثبات والاستقرار لطمأنة العاملين والمستفيدين من المنظمة في إطار متناغم مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

السياسات الإدارية والفكر المعاصر

تضع الإدارة العليا السياسات الإدارية وفق مبادئها لتقويم سلوك المرؤوسين تبعاً لاعتبارات أساسية، وبما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تُعد عملية وضع السياسات الإدارية متغيرة، ومتطورة، وفقاً لأحداث العصر ومنظومة العادات والتقاليد، واتجاهات الأفراد الذين يعيشون في البيئة المحيطة للمنظمة أو داخلها، فكلما تطورت عناصر البيئة، وتجددت الأحداث فيها، انعكس ذلك على تفكير الفرد العامل وسلوكه في المنظمة في مواصلة الحلول البديلة وتبنيه لأساليب جديدة في التنبؤ، وصياغة الأهداف، وتخطيط الأعمال وتنظيمها والمراقبة عليها، بما يضمن تدعيم القيم المشتركة للمنظمة، وإعادة تحديدها، بما يؤكد الحاجة إلى إدارة مسؤولة وملتزمة (AL.Juboor. & Mansoor, 2005. p.197).

وقد أسهم التطور العلمي والتكنولوجي والانفجار المعرفي وظهور نظريات ومدارس إدارية متعددة في تطوير الآلية والطبيعة لعملية وضع السياسات الإدارية، فالإدارة العلمية تحدد نمطاً مغايراً للسياسات الإدارية عن الإدارة الموقفية أو التفاعلية أو غيرها من النظريات والمدارس الإدارية المختلفة (جواد، 1989).

مجالات السياسات الإدارية (جواد والمؤمن، 2000، ص: 60)

1. المجال التكويني ويشمل وضع السياسات المتعلقة بتكوين المنظمة وبنائها واستمرارها.
2. المجال التطبيقي ويشمل السياسات التشغيلية التنفيذية المتعلقة باستخدام الموارد المادية والبشرية في المنظمة.

3. المجال التنظيمي ويشمل وضع السياسات التنظيمية والإجرائية للأعمال التي تقع ضمن الرقابة.

4. المجال الاستقرائي (الرقابي) ويشمل وضع سياسات السيطرة والرقابة على فعاليات المنظمة المختلفة.

الاتجاهات

تعتبر اتجاهات الأفراد عن استعداداتهم النفسية وميولهم وتنعكس في سلوكهم واستجاباتهم نحو قضية أو مسألة أو موقف معين، إذ يتجه الفرد نحو سلوك ما، وفق اتجاهاته وقيمه التي يمتثلها، والتي تربي عليها، وتدفعه إلى ذلك السلوك، ويصدر أحكامه على ذلك السلوك من حيث كونه مقبولاً أو غير مقبول، وتأثيراته على مستوى الفرد والمجتمع وفق اتجاهاته وميوله والمنظومة القيمية التي يتبناها (عثمان، 2010).

وقد اهتم علماء النفس بالاتجاهات بسبب تأثيراتها في حياة الأفراد وممارساتهم اليومية وحاولوا تعريفها وتحديد مفهومها، فقد عرف دويدار (1998، ص، 157) الاتجاه: "بأنه استعداد يكتسب نتيجة لما يمر به الفرد من خبرات ثم يتبلور تدريجياً حتى يتخذ صوراً ثابتة نسبياً تؤثر على سلوك الفرد وعلاقته بالناس ونظراته إلى مناحي الحياة، فهو يبدأ على صورة نزعات جزئية مشتقة ثم تتألف وتترابط وتتماسك في شكل واضح".

كما عرفه هلال (2001، ص، 97) بأنه "حالة عقلية تحدد استجابات الفرد وتُعبّر عن الميول والرغبات بطريقة إيجابية أو سلبية من حيث الجانب الذي يميل إليه ودرجة هذا الميل"، فالاتجاهات في مجملها استعدادات وميول مكتسبة من خبرة الأفراد في الحياة، وتؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم بشكل ثابت، كما أنها حالة عقلية وعصبية للاستعداد تتكون من خبرة الفرد وممارسته واتصاله بالبيئة، وتؤثر على استجابته للموضوعات والمواقف التي ترتبط أو تتصل بها.

وبالنظر إلى التعريفات العديدة للاتجاهات، يتبين بشكل جلي أنها تتشكل من مكونات معرفية، وعاطفية، وأدائية سلوكية، ويمكن توضيحها على النحو التالي (نشواتي، 1985):

1. المكون المعرفي أو العقلي: ويشمل الأفكار والمعتقدات التي يحملها الفرد عن موضوع الاتجاه وتعلق بالجوانب المعرفية حول موضوع محدد والتي تشكل وتكون موقف الفرد نحو هذا الموضوع أو المسألة، ويطلق عليه بعض التربويين المكون الإدراكي والذي يتكون من مجموعة من المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك المعرفة الاجتماعية.

2. المكون العاطفي أو الانفعالي: ويشمل المشاعر والانفعالات التي يحس بها الفرد نحو موضوع من حيث حبه أو نفوره منه، ويتعلق بالشعور العام بالقبول مقابل الرفض نحو موضوع أو مسألة معينة أو التوجه نحو موضوع معين مقابل تجنبه أو الابتعاد عنه.

3. المكون السلوكي أو الأدائي: ويقصد به ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة نحو موضوع الاتجاه وفقاً لمشاعره ومعتقداته نحو هذا الموضوع، ويتعلق كذلك بنوع السلوك الذي يسلكه الفرد، إذ يشير الاتجاه إلى الاستعداد للقيام بسلوك معين (السيد، وعبد الرحمن، 1990، ص:253).

مراحل تكوين الاتجاهات (جامعة القدس المفتوحة، 2012، ص ص:107-110)

يمر تكوين الاتجاهات بمراحل عديدة: أولها المرحلة الإدراكية المعرفية والتي يدرك الفرد فيها مثيرات البيئة ويتعرف عليها، ثم تتكون لديه معلومات وخبرات بوصفها إطاراً معرفياً للمثير.

ويلي مرحلة الإدراك المعرفي، مرحلة التقييم التي يحاول الفرد فيها الحكم على المثيرات البيئية المحيطة استناداً إلى الإطار المعرفي الذي تكون في المرحلة الأولى، سواء كان ذلك ذاتياً كالمشاعر والأحاسيس أم موضوعياً يستند إلى مدى تكامل هذه الخبرات.

وفي المرحلة الثالثة والتي يطلق عليها علماء النفس المرحلة التقديرية، يصدر الفرد حكمه فيما يتعلق بعلاقته مع المثيرات، ومكونات البيئة المحيطة، إذ يكون اتجاه الفرد إيجابياً أو سلبياً تبعاً لقراره نحو المثير، وفي المرحلة الأخيرة يتدعم الاتجاه لدى الفرد وفقاً للمكاسب والارتياح الذي يحققه من هذا الاتجاه، ليقوم الفرد لاحقاً بتعميمه على المواقف المشابهة وفقاً لهذه المكاسب، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الثبات.

العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات

يشير إبراهيم (2004، ص ص 144-149) إلى أن أهم العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات تتمثل في:

1. الإطار الثقافي: تتفاعل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات معاً ويشكل دينامي لتؤثر في الفرد وتساعد في تكوين اتجاهاته من خلال علاقته الاجتماعية وتفاعله بالبيئة التي يعيش فيها، فالإطار الثقافي يتأثر بعدة عوامل ويؤثر في تحديد طبيعة هذه الاتجاهات.
2. الأسرة: إذ تُعد الأسرة المؤسسة التربوية الأولى التي تعمل على إكساب الفرد اتجاهاته نحو مكونات عناصر البيئة المحيطة، من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية التي تمارسها الأسرة باعتبارها مؤسسة التنشئة الاجتماعية الأولى في المجتمع، فالوالدان والأبناء تربطهما علاقة أكبر من العلاقة الموجودة بين الأبناء بعضهم ببعض في الأسرة الواحدة.
3. العلاقات الاجتماعية خارج نطاق الأسرة: وتشير إلى طبيعة العلاقة والتفاعل بين أفراد المجتمع خارج نطاق الأسرة كما هو الحال في جماعة الأصدقاء والنقابات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية والأقارب والجيران وفق دراسات وأبحاث مورجان ورمز (1969) التي أكدت تأثير هذه العلاقات في تكوين الاتجاهات لدى الفرد.

4. عامل الجنس والسن: وهذا يشير إلى تأثير عامل الجنس من حيث كون الفرد ذكراً أو أنثى في تكوين الاتجاهات وكذا الأمر بالنسبة للسن، فالاتجاهات تختلف لدى الأطفال في مرحلة المراهقة عنها في مرحلة الرشد والشيخوخة.
5. وسائل الإعلام والاتصال (التلفزيون): إذ ازداد تأثير وسائل الإعلام والاتصال نظراً للتطور الهائل فيها بعد الثورة التكنولوجية وللمزايا المتعددة التي تتميز بها هذه الوسائل والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات الجماعة والأفراد حيث تتميز بقدر معقول من التفاعل البيئي الشخصي، وإن كان عبر التلفاز أو برامج التواصل الاجتماعي وتقنيات الانترنت.
6. العوامل النفسية التي تؤثر في نشاط الاتجاهات وتكوينها: وتسمى أحياناً بالعوامل الداخلية وتؤثر في نشاط الاتجاهات الاجتماعية وتكوينها بين الأفراد وتعمل على وجود اختلافات بين اتجاهاتهم، خاصة عند تعرضهم لتنظيم اجتماعي واحد أو لنوع واحد من الإعلام وذلك بفعل الحاجات النفسية للفرد والتي يسعى لإشباعها وأهدافه التي يعمل على تحقيقها.
7. التكامل في الخبرات الفردية المتشابهة: فالاتجاهات الاجتماعية تتكون لدى الأفراد عندما تتكامل الخبرات الفردية المتشابهة في وحدة كلية، إذ تصبح هذه الوحدة مقياساً وإطاراً يصدر الفرد عنه أحكاماً وتتحدد بموجبه استجاباته للمواقف المشابهة والخبرات الماضية.
8. التمايز: تشير الدراسات إلى أن تصميم الاتجاهات الفردية المتتالية يساعد في تحديد اتجاه الفرد بشكل واضح وجلي، مما يؤدي إلى نمو الاتجاه وتطوره واكتمال نضجه، وبالتالي تميزه من غيره واكتسابه ذاتية توضح معالمه.
9. الإنفعالات الحادة: قد تؤدي الانفعالات التي يتعرض لها الفرد إلى تغيير اتجاهاته نحو دولة أو شعب معين في حال تعرض شعبه إلى عدوان من تلك الدولة أو الشعب أو تعرضه شخصياً إلى إضرار جسدي أو نفسي من جهة معينة، كتغير اتجاهات الكويتيين من العراقيين بعد احتلال الكويت مثلاً.
10. التقليد: يعتمد الأفراد إلى تقليد غيرهم، خاصة الأطفال في الأسرة الواحدة، فالأطفال يعتمدون على التقليد في مرحلة الطفولة في تكوين اتجاهاتهم في الأسرة نظراً لمكانتها الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للطفل.

خصائص الاتجاهات

- تتميز الاتجاهات النفسية وغيرها من المتغيرات أو الظواهر النفسية بعدد من الخصائص والسمات التي تحدد معالمها بدقة، إذ يوجد لدى الفرد اتجاهات نفسية مرتبطة بمواضيع وأفكار ومفاهيم أو أشخاص وبتفاعل معها في إطار مكونات البيئة المحيطة، فالاتجاهات النفسية كما يراها زهران (1974، ص 75)، تتصف بخصائص عديدة منها:
1. اتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية من خلال المواقف التي يواجهها الفرد.

2. تتكون وترتبط الاتجاهات بمثيرات ومواقف اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد أو الجماعات، فهي لا تتكون من فراغ وتتضمن علاقة بين الفرد وموضوع من موضوعات البيئة.
3. تتعدد الاتجاهات وتتنوع وفق المثيرات والموضوعات، وبذلك توضح الاتجاهات العلاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.
4. يتضمن الاتجاه عناصر عقلية معرفية، وانفعالية عاطفية، وسلوكية أدائية تعبر عن معتقدات الفرد ومعرفته وخبرته، وعن تقييم الفرد ومدى حبه واستجابته الانفعالية نحو موضوع الاتجاه، إضافة إلى أنه يعبر عن سلوك الفرد الظاهر الموجه نحو موضوع الاتجاه، ويعد نتاجاً للخبرة السابقة، ويرتبط بالسلوك الحاضر ويشير إلى السلوك المستقبلي للفرد.

مبادئ قياس الاتجاهات

- يهدف قياس اتجاهات الفرد إلى تسهيل التنبؤ بالسلوك المستقبلي وتعديل أو تغيير اتجاهاته نحو قضية معينة، وحتى يتم قياس الاتجاهات لدى الفرد لا بد من الالتزام بالمبادئ التالية (غانم، والقلبي، 2012):
1. تحديد المجال أو الموضوع المنوي قياس اتجاه الفرد نحوه بدقة، وكذلك العناصر الرئيسية فيه والجوانب التي يشتمل عليها.
 2. أن تتصف الإدارة المستخدمة في قياس الاتجاه بالتجانس أو أحادية التعبير أو الاتجاه نحو موضوع واحد فقط وأن تتناول البنود فيها مختلف جوانب هذا الموضوع.
 3. يجب أن يكشف المقياس عن اتجاه الفرد نحو الموضوع المعين من أربعة جهات وهي: الوجهة أي الميل نحو الموضوع أو ضده، والدرجة أي مقدار التأكيد أو الرفض، والشدة وهي قوة الشعور الإيجابي أو السلبي، والظهور أو السيادة بمعنى مدى أهمية اتجاه الفرد من حيث كونه مركزياً أو سطحياً أو هامشياً.
 4. يجب أن تتصف أداة القياس بالصدق والثبات، إذ لا بد أن تقيس الأداة بالفعل ما أعدت لقياسه، وأن تعطي الأداة النتيجة نفسها إذا ما طبقت مرتين مختلفتين في زمنين مختلفين على الفرد نفسه أو المجموعة.

أنواع مقاييس الاتجاهات

صنف علماء النفس مقاييس الاتجاهات إلى أربع فئات (العطية، 2003، 101-107):

1. مقاييس التقدير الذاتي.
2. أساليب ملاحظة السلوك الفعلي.
3. أساليب التعرف على الاتجاهات من خلال الإرجاع أو ردود الفعل الفسيولوجية.
4. الأساليب الإسقاطية .

طرق قياس الاتجاهات

تتعد طرق قياس الاتجاهات وتتنوع على النحو التالي (هلال، 2001، 110-112):

1. طريقة الانتخاب.
2. طريقة الترتيب.
3. طريقة المقارنة الإزدواجية.
4. طريقة التدرج.
5. طريقة ليكرت.

ثانياً: الدراسات السابقة

هدف القاضي (2012) إلى تقصي أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت "88" موظفاً وموظفة. وتحليل البيانات أظهرت الدراسة وجود أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، كذلك وجود أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، كما يوجد أثر لها يعزى لمتغيرات الاستقطاب، والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير دائرة الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات وإعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

كما هدف أبو سمرة (2012) إلى الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس - أبو ديس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من "100" عضو من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم "504" في العام الجامعي 2010/2011، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانة مكونة من "35" فقرة، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس- أبو ديس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها كان دون المستوى المقبول وبمتوسط حسابي متدن بمقدار (2.70) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الإدارية الفعالة تعزى لمتغيري الجامعة التي

تخرج فيها عضو هيئة التدريس، وممارسته للعمل الإداري في الجامعة، ولم تظهر الدراسة أية فروق تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد اجتماعات دورية بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة لمناقشة الممارسات الإدارية وأن يتم تعيين العاملين في المجال الإداري وفق معايير مهنية بحيث تستند إلى الجدارة والكفاءة بعيداً عن الاعتبارات الحزبية والفئوية، إضافة إلى ضرورة أن تشرف وزارة التربية والتعليم العالي على مؤسسات التعليم في الوطن بفاعلية ومراقبة الممارسات والأداء فيها.

وقد تناول أبو الروس وحنونة (2011) في دراسته مدى تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل فيها، وذلك في دراسة ميدانية أجريت على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم، وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، والتعرف على مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) على مستوى إيمانهم بالمؤسسة، ومستوى رغبتهم في الاستمرار بعملهم في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومعامل الارتباط، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكونة من عينة عشوائية طبقية عددها "340" موظفاً وموظفةً من أصل "1676" موظفاً وموظفةً العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين، حيث بينت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي بشكل عام، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية) في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس، ومكان العمل). وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة الالتزام التنظيمي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية وأن تعمل إدارة هذه الجامعات على تطوير الموظفين وظيفياً وعلمياً باستخدام الابتعاث والدورات التدريبية وورش العمل، إضافة إلى العمل على تحسين المناخ التنظيمي داخل هذه الجامعات.

كما تناول سلمان (2009) في دراسته واقع السلوك الإداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام و مديري الوحدات الإدارية في جامعة ديالى، كما هدفت إلى تقصي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وقد شملت الدراسة جميع رؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية في جامعة ديالى في العام الجامعي 2009/2008 لتحليل السياسات التي جمعت باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة "80" موظفاً من أصل "155" من مجتمع الدراسي الأصلي، وقد أظهرت الدراسة أن واقع السلوك الإداري للقيادات الجامعية من رؤساء أقسام ومديري الوحدات الإدارية إيجابي بصورة عامة وأن هناك تأثيراً واضحاً لمتغيري (سنوات الخدمة في الوظيفة،

المؤهل العلمي) على السلوك الإداري للقيادات الجامعية، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات باستخدام مركز التطوير الإداري لتطوير سلوكيات القيادات الإدارية، وإجراء انتخابات ديموقراطية للقيادات الإدارية في الجامعات، وتشجيع القيادات الإدارية فيها على مواكبة التطورات التربوية الحديثة وفق سلوكيات إدارية لتطوير العمل الإداري.

وتناول حويجي في دراسته (2008) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة وحاول التعرف على أفضل الوسائل لتحقيق مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد شمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية مكونة من "148" موظفاً في مراكز الاتحاد في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع المعلومات حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وأنه لا يوجد أثر للبدائل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة العلمية، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)، بينما يوجد أثر للعوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل يعزى إلى متغير (مكان العمل) وأن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، كما بينت الدراسة عدم رضا العاملين عن الرواتب ومستوى العدالة في التعامل.

وقد هدف الحجار (2004) في دراسته إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووزع استبانة مكونة من "40" فقرة على عينة الدراسة المكونة من "123" عضواً، وأظهرت الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي منخفض ولم يصل إلى المستوى الافتراضي المطلوب وهو "60%"، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى إلى متغيرات (الكلية، المؤهل العلمي، الخبرة) وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم وثقافة الجودة الشاملة والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

وتناول إديجبيسان (Adegbesan, 2013) في دراسته أثر النمط القيادي لمديري المدارس على اتجاهات المعلمين نحو عملهم في مدارس أوغان الثانوية الحكومية في نيجيريا. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المدارس الحكومية في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت الدراسة على سلوك مديري المدارس وكيفية تأثيره في نجاح أو فشل المدارس. وقد أظهرت الدراسة أن النمط القيادي المعتمد من مديري المدارس يؤثر على اتجاهات العاملين وأدائهم في المدارس، وأن بعض المديرين يعرفون مدى التعاون المطلوب مع المدرسين (المعلمين) بزيادة إنتاجيتهم وأدائهم، وأن السمات الشخصية لمدير المدرسة تؤثر في تيسير تقدم المدرسة، إضافة إلى أن المدير الذي يعاني من سمات شخصية سيئة لا يستطيع إسعاد الموظفين والأتباع الذين يعملون معه.

كما أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس كان غير ملائم لإدارة مدرسة فعالة، وأن القائد الفعال يجب أن يكون مرناً، ويستخدم خليطاً من الأنماط القيادية في تعامله مع أتباعه والمعلمين. وأن نمط إدارة مدرء المدارس في مقاطعة أوغان في نيجيريا كان قاسياً وغير ملائم، إضافة إلى عدم ملاءمة الحوافز المقدمة للمعلمين. كذلك فإن المعلمين لم يُحفزوا ولم يُشجعوا بشكل ملائم وأن ظروف العمل بشكل عام لم تكن مشجعة، فضلاً عن أن سلوك المديرين التقييمي أثر على اتجاهات المعلمين نحو أعمالهم. وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه وزارة التربية والتعليم النيجيرية للمديرين بتوزيع الحوافز والمكافآت المقدمة على المعلمين الجيدين وذلك في نهاية كل فصل دراسي، وضرورة إخضاع مديري المدارس لورشات عمل ومحاضرات لتأهيلهم في الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية. وكذلك أنه على المديرين تقييم المعلمين فصلياً، وأن يعيروا اهتماماً لاتجاهات المعلمين نحو عملهم، وأن يستمع المديرين لنصائح المعلمين ويأخذوا مشورتهم في تسيير أعمال المدرسة.

وقد تناول اسمي والشرافي (Al-shrafi & Ismi, 2013) في دراستهما تعزيز سلوك الإنتماء التنظيمي بين الموظفين- دور ممارسات القيادة، وهدفت إلى فحص تأثير ممارسات القيادة على سلوك الإنتماء الوظيفي للعاملين ودراسته في إطار السياق العربي (دولة اليمن- كدولة نامية)، إضافة إلى دراسة مدى تحقيق تأثير الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات القيادة وسلوك الإنتماء التنظيمي وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري البنوك مكونة من "160" مديراً لبنوك تجارية في اليمن، حيث أعيدت "117" استبانة، منها "43" عدت غير صالحة للتحليل الإحصائي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد تأثير قوي إيجابي للقيادة على سلوك الإنتماء التنظيمي، وأنه يمكن لثلاث ممارسات قيادية أن تجسد دوراً مفيداً في زيادة الالتزام التنظيمي وسلوك الإنتماء التنظيمي بين الموظفين والذي سيؤدي إلى بيئة ذات إنتاجية وإبداعية عالية. كذلك أظهرت الدراسة أن معظم ممارسات القيادة لها تأثير متوسط على التطبيق في البنوك اليمنية باستثناء "عملية التحدي" والتي لها مستوى منخفض في التطبيق. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين سينخرطون أكثر في سلوك الإنتماء التنظيمي (المواطنة التنظيمية) عندما يكون القائد نموذجاً للكفاءة، وأن لجميع الممارسات القيادية دوراً وتأثيراً في الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة متوسطة بين الالتزام التنظيمي والممارسات القيادية للبنوك اليمنية.

وتناول تيسوم (Teshome, 2011) في دراسته العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام الموظفين في المؤسسات التربوية الخاصة في مدينة أديس أبابا في أثيوبيا، وقد قدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أديس أبابا في أثيوبيا. وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية (التفاعلية، التحويلية والقيادة التسيبية) والتزام الموظفين (الفعالية، الاستمرارية، الالتزام المعياري في المؤسسات التربوية الخاصة في مدينة أديس أبابا)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية (SPSS). ولجمع البيانات صمم الباحث استبانتين إحداهما للقيادة الإدارية، وأخرى

للالتزام التنظيمي للموظفين، ووزعت الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من "115" من العاملين في المؤسسات التربوية الخاصة في مدينة أديس أبابا (95 من الأكاديميين و20 قائداً)، أعيد منها "103" ولم تعد "12" استبانة لأسباب خاصة بالمبحوثين، وقد أشارت الدراسات التي وردت في أدبيات علم النفس والسلوك التنظيمي أن الأنماط القيادية والتزام الموظفين تعد عوامل رئيسية في نجاح أو فشل المنظمة. وقد أظهرت الدراسة بأن نمط القيادة التحويلية يؤثر وذو علاقة إيجابية على التزام الموظفين واستمرارهم الفعال، بينما يؤثر نمط القيادة التفاعلية، وذو علاقة إيجابية مع الالتزام المعياري فقط. كما أظهرت الدراسة بأن نمط القيادة التسيبية غير مرتبط ولا يؤثر على التزام الموظفين الفعال.

وقد تناول دان (Dan, 2010) في دراسته أثر إدراك الموظفين للمشاركة في المسؤولية المجتمعية على اتجاهاتهم وسلوكهم نحو عملهم - دراسة ميدانية في الصين. وقد أشارت الدراسة إلى وجوب الاهتمام بقضايا المجتمع والبيئة المحيطة استناداً إلى مفهوم التنمية المستدامة وعدم الاكتفاء بمخرجات الأعمال والاقتصاد، كما ويجب أن تنخرط الشركات في تطوير موظفيها وتحسين نوع حياتهم وحياة عائلاتهم، وكذا المجتمع المحلي والمجتمع ككل، إذ أن الإسهام في المسؤولية المجتمعية أصبح من الاهتمامات العامة وجزءاً مهماً من إستراتيجية الأعمال التجارية، وذلك بسبب تسارع التكامل العالمي، مما يجذب المستثمرين والمستهلكين ويضمن تفاعلاً إيجابياً مع الحكومة (الدولة). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة لجمع البيانات اللازمة من الموظفين والمديرين الصينيين لفحص مدى تأثير المشاركة في المسؤولية المجتمعية، حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير مهم للمشاركة في المسؤولية المجتمعية على اتجاهات وسلوكات الموظفين والعاملين، كما أنه يمكن للمشاركة في المسؤولية المجتمعية تحسين اتجاهات وسلوكات الموظفين والإسهام في نجاح الأعمال وتحقيق وضع مريح، كما أظهرت الدراسة أن الأبعاد الأربعة للمشاركة في المسؤولية المجتمعية: الاقتصاد، الشرعية (القانون)، الأخلاق والمسؤولية التقديرية تستحق اهتماماً متساوياً، إذ لكل منها تأثير لا يمكن تجاهله، كذلك أظهرت النتائج أن للمشاركة في المسؤولية المجتمعية أثراً جديداً لا تتعلق مباشرة بالموظفين العاملين فحسب، ولكنها تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم أيضاً.

وقد تناول شاه وايراني (Shah & Irain, 2010) في دراستهما اتجاهات الموظفين وسلوكاتهم نحو التغيير التنظيمي باستخدام علاقة المشرفين والزملاء (النظراء). وقد ركزت الدراسة على مكان العمل والعوامل الديموغرافية لمعرفة اتجاهات الموظفين وسلوكاتهم نحو التغيير التنظيمي. وقد أعيدت خمسمائة وست وخمسين استبانة من أصل ألف استبانة من الأكاديميين المتفرغين والذين يعملون في جامعات القطاع العام في باكستان. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة مؤثرة ومهمة بين الاستعداد للتغيير ومكان العمل والعوامل الديموغرافية. وقد جرى فحص علاقة المشرفين والزملاء بالمقارنة مع الاستعداد للتغيير. حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير وعلاقات الزملاء والمشرفين، وأسهمت الدراسة في الأدب حول تغيير الإدارة، خصوصاً بالنسبة للدول النامية، إذ عمل كل من الإدارة والممارسين (المسؤولين) عن إدارة الموارد البشرية في باكستان، والتطوير

التنظيمي، وعوامل التغيير في التقييم على تصميم برامج جديدة أو تقويم البرامج الموجودة للتغيير التنظيمي.

وقد حاول سيريوفغ وان (Sriwongwana, 2009) فحص أثر الاستعانة بمصادر خارج المنظمة في نشاطات الموارد البشرية على اتجاهات سلوكيات الموظفين، وقد أجريت الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية من جامعة مورديوش في بيرت- غرب استراليا. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قرار الاستعانة بمصادر خارجية في أنشطة الموارد البشرية وكذلك العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين تبعاً لقرار الاستعانة بمصادر خارجية في أنشطة الموارد البشرية وكيفية تأثير ذلك على مخرجات ونتائج أعمال المنظمة، وقد استخدم الباحث تقنية وأداة دلفي (Delphi Technique) لتقييم أثر قرار استخدام مصادر خارجية في أنشطة الموارد البشرية، حيث اشترك في الدراسة عشرون شخصاً بمن فيهم مديرو الإدارات والمديرون وموظفو إدارات الموارد البشرية في خمس منظمات أعمال، وقد أشارت الدراسة إلى ثلاثة استنتاجات رئيسة هي:

1. إن المنظمات بشكل نمطي تستخدم مصادر خارجية في أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة التنافس.
2. هناك علاقة بين عملية صنع القرار باستخدام مصادر خارجية واتجاهات الموظفين.
3. يمكن للسياسات التنظيمية بما فيها الاتصال الفعال، والوعي المعرفي التام، وإدراك الاستعانة بمصادر خارجية وإشراك الموظفين في القرار أن تقلل المشاعر السلبية إلى الحد الأدنى، وكذلك اتجاهات وسلوك العاملين نحو قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، وقد خرجت الدراسة بتوصيات نظرية وعملية حول عملية اتخاذ القرار بالاستعانة بمصادر خارجية وأثارها على إدراكات الموظفين.

وهدف ماغوشي وشانغ في دراستهما (Mgoshi & Chang, 2009) إلى تفصي تنوع الممارسات الإدارية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للموظفين – دليل من اليابان وكوريا، خاصة مع ظهور وتزايد العولمة وتنوع الإدارة كمسألة مهمة بالرغم من عدم تنوع الإدارات في كوريا واليابان تقليدياً. إذ يجب على هذه الشركات الاهتمام أكثر بالتنوع باعتبارها مورداً محتملاً للمنافسة، فقد تبين أن معظم الدراسات حول التنوع أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن ذلك لا يعكس الواقع في الدول الآسيوية كاليابان وكوريا، حيث تختلف الثقافة والقيم بشكل مهم، وكذلك فإن القوى العاملة فيها متجانسة. وتصف هذه الدراسة واقع التنوع في الممارسات الإدارية في الشركات اليابانية والكورية وحقيقته، وتفحص تجريبياً كيفية تأثير هذه الممارسات على اتجاهات الموظفين في مكان العمل، وقد أظهرت الدراسة بأن تنوع الممارسات الإدارية يؤدي إلى آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات اليابانية والكورية والتي تحققت بفعل إدراكاتهم وعدالة الإجراءات فيها.

وقد هدفت باترسون وآخرون (Paterson, et. al, 1997) في دراستهم إلى تفصي تأثير الممارسات الإدارية على أداء الأعمال من خلال فحص الافتراضين التاليين: إن الناس والموظفين أعلى الموارد التي تملكها المنظمة، إدارة الموارد البشرية تحدث فرقاً في أداء الشركة أو المنظمة.

وقد طرحت الدراسة أربعة أسئلة للإجابة عنها وهي:

1. هل هناك علاقة بين اتجاهات الموظفين (الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة) وأداء الشركات التي يعملون بها؟
2. هل تنبئ ثقافة المنظمة بأدائها اللاحق؟
3. هل تحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية فرقاً في أداء الشركة؟ وإذا كان كذلك ما هي أكثر الممارسات المؤثرة في ذلك؟
4. كيف تؤثر الممارسات الإدارية (استراتيجيات التنافس، التأكيد على الجودة والتنوع، الاستثمار في البحث والتطوير، الاستثمار في التكنولوجيا) ومقارنة تأثيرها على أداء الشركة بتأثير ممارسات الموارد البشرية؟

وقد سعت هذه الدراسة بالدرجة الرئيسية إلى مساعدة المديرين في تحديد وجهة جهودهم لضمان أكبر أثر على أداء شركاتهم، وقد استندت الدراسة على بيانات جمعت من مئة مشروع صناعي صغير إلى متوسط في المملكة المتحدة (بريطانيا)، حيث أظهرت الدراسة وجود صورة واضحة عن أثر الممارسات الإدارية المتعددة على أداء الشركة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين اتجاهات العاملين وأداء الشركة، ووجود علاقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، وكذلك أبرزت الدراسة أهمية الممارسات الإدارية في التنبؤ بأداء المنظمة، وقد أوصت الدراسة بأنه على إدارة المنظمات الإهتمام بإدارة الأفراد واتجاهاتهم إذا أرادت التأثير إيجابياً على أداء شركاتهم، وزيادة إنتاجيتها وربحيتها، فالموظفون الراضون عن عملهم أفضل لشركتهم من حيث أدائهم وعملهم.

تعقيب على الدراسات السابقة

تبين مراجعة الأدب التربوي وبشكل خاص الدراسات ذات العلاقة الإهتمام الواسع الذي ناله موضوع تأثير السياسات الإدارية على اتجاهات العاملين في المؤسسات التعليمية عامة والجامعات بشكل خاص.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أهمية موضوع الدراسة وتأثيره على العاملين من حيث الأداء أو الاتجاهات وتباين في مدى تأثير بعض المتغيرات نحو مدى تأثير السياسات الإدارية في هذه المؤسسات التربوية على اتجاهات العاملين فيها ورغبتهم بالاستمرار في العمل من عدمه، فضلاً عن تأثير أداء العاملين بهذه السياسات، كما أظهرت بعض الدراسات

وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات العاملين ومستوى أداء العاملين فيها تبعا لطبيعة السياسات الإدارية المتبعة في تلك المؤسسات.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 600 عضو من أعضاء هيئة التدريس من العاملين في الجامعات الفلسطينية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 3000 عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، أعاد (457) من العاملين في الجامعات الفلسطينية استباناتهم (أكاديمي وموظف إداري)، في حين لم يُعد (143) استباناتهم لأسباب خاصة بهم، وقد اختيرت العينة العشوائية طبقية بنسبة 20%، حيث جرى توزيع الاستبانة على عينة الدراسة طبقاً لنسبة (الذكور والإناث)، (أكاديمي وإداري) وحسب نسبة العاملين في كل جامعة إلى مجموع العاملين في الجامعات الفلسطينية. ويوضح الجدول (1) توزيع العينة حسب متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، المؤهل العلمي، مكان العمل).

جدول (1): خصائص عينة الدراسة.

المتغيرات المستقلة	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	325	71.1%
	أنثى	132	28.9%
العمر	أقل من 35 سنة	148	32.4%
	من 35-45 سنة	203	44.4%
	من 46-55 سنة	83	18.2%
	أكثر من 55 سنة	23	5%
الحالة الاجتماعية	أعزب	81	17.7%
	متزوج	357	78.1%
	أرمل/مطلق	19	4.2%
نوع العمل	أكاديمي	192	42%
	إداري	265	58%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	139	30.4%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	171	37.4%
	من 10 وأقل من 15 سنة	95	20.8%
	أكثر من 15 سنة	52	11.4%

...تابع جدول رقم (1)

المتغيرات المستقلة	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	أقل من 1000 دينار	195	42.7%
	1000-1500 دينار	155	33.9%
	1500-2000 دينار	75	16.4%
	أكثر من 2000 دينار	32	7%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	72	15.8%
	بكالوريوس	159	34.8%
	ماجستير	72	15.8%
	دكتوراة	154	33.6%
مكان العمل	جامعة النجاح الوطنية	265	58%
	الجامعة العربية الأمريكية	5	1.1%
	جامعة فلسطين التقنية	46	10.1%
	جامعة القدس المفتوحة	141	30.9%

أداة الدراسة

أعد الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) وصاغ فقراتها وطورها بنفسه بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بها والدراسات السابقة ذات العلاقة، واعتمد الباحث عليها في جمع بيانات الدراسة الحالية، حيث بلغ عدد فقراتها (50) فقرة، مقسمة إلى عشرة مجالات بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذي العلاقة. وقد درجت الاستبانة بشكل خماسي حسب نظام (ليكرت) الخماسي حيث وزعت الدرجات على الفقرات كالتالي: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، معارض (درجتان)، معارض بشدة (1 درجة).

صدق الأداة

قام الباحث بإعداد فقرات أداة الدراسة وصياغتها ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وبناءً على رأي المحكمين، أخذ الباحث بالملاحظات وأجرى التعديلات على فقرات أداة الدراسة، سواء من حيث الصياغة اللغوية أو حذف بعض الفقرات أو تعديلها، حيث اعتمد الباحث على رأي المحكمين وإجماعهم كمؤشر على صدقها وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، تم إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي، والملحق رقم (1) يوضح فقرات الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة

بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، احتسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (0.97) وفق معادلة كرونباخ ألفا

وهي قيمة مقبولة تربوياً للبحث العلمي الجدول رقم (2) يبين معامل الثبات حسب مجالات الأداة ويتضح أن جميع هذه المعاملات مقبولة إحصائياً.

جدول (2): قيم الثبات كرونباخ الفا Cronbach Alpha تبعا لمجالات الأداة والثبات الكلي.

المجالات	قيمة كرونباخ ألفا (α)
المجال الأول	0.73
المجال الثاني	0.78
المجال الثالث	0.86
المجال الرابع	0.93
المجال الخامس	0.8
المجال السادس	0.85
المجال السابع	0.93
المجال الثامن	0.7
المجال التاسع	0.88
المجال العاشر	0.92
جميع الفقرات	0.97

المعالجة الإحصائية

وزعت (600) استبانة على عينة الدراسة، استُردّ منها (457) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يُعد (143) من المبحوثين استباناتهم لأسباب خاصة بهم. ومن أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى كل فقرة من فقراتها، كما استخدم اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستخدم معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات.

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى "التعرف على مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين نحو عملهم في ضوء بعض المتغيرات". وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة وتطبيق إجراءات الدراسة على استبانة أعتها الباحث مكونة من (50) فقرة موزعة على عشرة مجالات بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة فقد تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة، وهو

ما مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومحور، وعلى الدرجة الكلية للأداة عند العينة، والجدول (10) يبين ذلك. ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث المقياس المتوسط الحسابي الخاص بالاستجابة على الفقرات كما يلي (Mckmimie, 2011):

أقل من 2.5 درجة قليلة جدا 2.5- أقل من 3 درجة قليلة 3- 3.50 درجة متوسطة

3.50 أقل من 4 درجة كبيرة أكثر من 4 درجة كبيرة جدا

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للفقرات والمجالات والدرجة الكلية لاتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو علمهم.

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال الأول: مجال ظروف العمل				
1	تعد ساعات العمل في الجامعة طويلة.	4.08	1.07	كبيرة جدا
2	تتوافر المرافق الصحية في الجامعة بشكل كاف.	3.95	.98	كبيرة
3	أرى أن ظروف العمل المادية ملائمة من حيث المكان الإضاءة والتهوية والتدفئة،.....الخ.	3.73	1.14	كبيرة
4	أرى أن الوسائل التقنية والمكتبية في الجامعة ملائمة.	3.96	.92	كبيرة
5	تعد الصلاحيات والمسؤوليات في العمل واضحة.	3.81	1.01	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الأول	3.89	.72	كبيرة
المجال الثاني: الاستقرار الوظيفي				
1	توفر الجامعة الشعور بالاستقرار الوظيفي.	3.94	1.03	كبيرة
2	تعد نسبة إسهام الجامعة في الادخار ملائمة.	3.76	.98	كبيرة
3	يوجد أمان مستقبلي في حال إنهاء الخدمة.	3.59	1.20	كبيرة
4	توفر الجامعة فرص التقدم الوظيفي للعاملين.	3.57	1.16	كبيرة
5	توفر الجامعة خدمة التأمين الصحي للموظف وعائلته.	4.23	.80	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.80	.78	كبيرة

...تابع جدول رقم (3)

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	الفقرات	الرقم
المجال الثالث: علاقة الرؤساء بالمرؤوسين				
كبيرة	.92	3.96	تنسق الأقسام والدوائر في الجامعة مع بعضها بعضاً.	1
كبيرة	.95	3.89	تنسم التعليمات الإدارية بالوضوح.	2
كبيرة	1.10	3.60	يجتمع المديرون بالعاملين في دوائرهم بشكل دوري.	3
كبيرة	1.19	3.48	تتيح الجامعة للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	4
كبيرة	.91	3.92	تقوم علاقة الزملاء في الجامعة على التعاون والاحترام.	5
كبيرة	.82	3.75	الدرجة الكلية للمجال الثالث	
المجال الرابع: الدخل والحوافز				
متوسطة	1.23	3.47	يعد الدخل الشهري مناسباً.	1
متوسطة	1.17	3.25	تقدم الجامعة حوافز للعاملين.	2
متوسطة	1.38	3.16	يتناسب الدخل الشهري مع متطلبات الحياة في فلسطين.	3
كبيرة	1.19	3.54	يشجعني الدخل الشهري على الاستمرار في العمل.	4
متوسطة	1.22	3.44	يتناسب الدخل الشهري مع الدرجة العلمية التي أحملها.	5
متوسطة	1.09	3.37	الدرجة الكلية للمجال الرابع	
المجال الخامس: توقعات الفرد				
كبيرة	1.18	3.65	تتيح الجامعة فرصاً عديدة للتدريب والتطور.	1
كبيرة جداً	.78	4.10	يكسبني العمل في الجامعة خبرات جديدة.	2
كبيرة جداً	.64	4.17	يكسبني العمل في الجامعة مكانة اجتماعية لائقة.	3
كبيرة	.95	3.92	أتوقع أن أتقدم في وظيفتي بسبب اجتهادي في العمل.	4
كبيرة	1.01	3.82	أتوقع أن أتمكن من رفع درجة التحصيل العلمي لدي.	5
كبيرة	.71	3.91	الدرجة الكلية للمجال الخامس	

...تابع جدول رقم (3)

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	الفقرات	الرقم
المجال السادس: قيمة الانجاز				
كبيرة جدا	.70	4.38	أفخر لأنني أعمل في الجامعة .	1
كبيرة جدا	.83	4.08	يقوي العمل في الجامعة علاقاتي الأسرية والاجتماعية.	2
كبيرة جدا	.88	4.07	أشعر بالراحة والاطمئنان لأنني أعمل في الجامعة.	3
كبيرة جدا	.85	4.05	يساعدني عملي في الجامعة على تحقيق ذاتي.	4
كبيرة جدا	.81	4.18	أشعر أن مشاركتي إيجابية في خدمة المجتمع الفلسطيني وتقدمه.	5
كبيرة جدا	.66	4.13	الدرجة الكلية للمجال السادس	
المجال السابع: العدالة				
كبيرة	1.05	3.61	أرى أن نظام العمل في الجامعة عادل.	1
كبيرة	1.13	3.51	يوجد عدالة في تقسيم المهام الوظيفية.	2
متوسطة	1.21	3.30	يوجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.	3
متوسطة	1.23	3.49	تتعامل إدارة الجامعة بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين.	4
كبيرة	1.12	3.57	تقوم إدارة الجامعة أداء العاملين طبقاً لمعايير موحدة وصحيحة.	5
كبيرة	1.02	3.49	الدرجة الكلية للمجال السابع	
المجال الثامن: الرغبة في الاستمرار في العمل				
قليلة	1.35	2.98	أفكر جدياً بترك عملي في الجامعة.	1
كبيرة	.92	3.92	أشعر بالرضا والارتياح عن عملي في الجامعة.	2
كبيرة جدا	.78	4.18	أرغب بالتقدم في عملي في الجامعة مستقبلاً.	3
كبيرة	1.01	3.74	يمكنني عملي في الجامعة من إشباع حاجاتي وحاجات أسرتي.	4
كبيرة	.93	3.86	أرى أن عملي في الجامعة يحقق الأمان لي ولأسرتي.	5
كبيرة	.69	3.72	الدرجة الكلية للمجال الثامن	

...تابع جدول رقم (3)

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	الفقرات	الرقم
المجال التاسع: قنوات الاتصال				
كبيرة جدا	.89	4.08	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال واضحة في الجامعة.	1
كبيرة جدا	.85	4.01	تمكنني ظروف العمل في الجامعة من التواصل بيسر مع رؤسائي في العمل.	2
كبيرة	1.06	3.71	يمكنني الاتصال مع الإدارة العليا لطرح مشكلاتي عليهم.	3
كبيرة	1.06	3.71	أتلقي رداً على طلباتي ومراسلاتي بسرعة.	4
كبيرة	1.19	3.60	تنظم إدارة الجامعة لقاءات دورية مع العاملين.	5
كبيرة	.84	3.80	الدرجة الكلية للمجال التاسع	
المجال العاشر: طبيعة السلوك القيادي في الجامعة				
كبيرة	1.19	3.45	تشرك إدارة الجامعة العاملين في اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية .	1
كبيرة	1.06	3.61	يعد المناخ التنظيمي في الجامعة إيجابياً ومريحاً.	2
كبيرة	1.01	3.77	تحترم إدارة الجامعة العاملين فيها وتقدر دورهم.	3
كبيرة	.95	3.91	تراعي إدارة الجامعة النواحي الإنسانية في تعاملها مع العاملين في الجامعة.	4
كبيرة	1.01	3.69	توازن إدارة الجامعة بين الأداء الوظيفي واشباع حاجات العاملين في الجامعة.	5
كبيرة	.91	3.67	الدرجة الكلية للمجال العاشر	
كبيرة	.72	3.72	الدرجة الكلية لجميع الفقرات	

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

يظهر من الجدول السابق (3) أن المتوسط الحسابي للاستجابة كانت كبيرة على جميع فقرات المجال الأول ما عدا الفقرة 1 "محور ظروف العمل" أي أن لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على العاملين في هذه الجامعات وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (3.73 - 3.96) أما الفقرة 1 فبلغ المتوسط الحسابي لها 4.08 بدرجة أثر كبيرة جداً.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للاستجابة على المعدل العام لجميع فقرات هذا المجال فقد كان تأثيره كبيراً وإيجابياً وبلغ 3.89

أما بالنسبة للمجال الثاني والذي يتعلق بالاستقرار الوظيفي فإن المتوسط الحسابي للاستجابة كان تأثيره كبيراً جداً وإيجابياً على الفقرة 5 وبلغت 4.23 أما باقي فقرات هذا المجال فقد كان متوسطها كبيراً إيجابياً وتراوح ما بين (3.94-3.57) وبلغ المتوسط للمعدل العام 3.80 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية.

وكان المتوسط الحسابي للاستجابة كبيراً على جميع فقرات المجال الثالث "محور علاقة الرؤساء بالمرووسين" أي أن لفقرات هذا المجال تأثيراً كبيراً وإيجابياً على العاملين في هذه الجامعات وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (3.48-3.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.75 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية.

أما بالنسبة للمجال الرابع والذي يتعلق بالدخل والحوافز فقد كان المتوسط الحسابي للاستجابة متوسطاً على الفقرات (1-2-3-5) وتراوح ما بين (3.44-3.47)، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4 (3.5) بدرجة أثر كبيرة كما بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.37 بدرجة تأثير متوسطة.

المجال الخامس: "توقعات الفرد" إن المتوسط الحسابي للاستجابة كانت كبيرة على الفقرات (1-4-5-6) هذا المجال أي أن لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على العاملين في هذه الجامعات وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (3.65-4.17) أما الفقرتان (2-3) فقد كان المتوسط الحسابي كبيراً جداً وبلغ لكل منهما على التوالي (4.10، 4.17).

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي للاستجابة على المعدل العام لجميع فقرات هذا المجال فقد كان تأثيره كبيراً وإيجابياً وبلغ 3.91

المجال السادس: "قيمة الانجاز" حازت الفقرة 1 على أعلى متوسط حسابي وبلغ 4.38 بدرجة تأثير كبيرة جداً وإيجابية، أما باقي فقرات هذا المجال فإن المتوسط الحسابي للاستجابة عليها فكانت كبيرة جداً أي أن لها تأثيراً كبيراً جداً على العاملين في هذه الجامعات وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (4.05-4.38).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للاستجابة على المعدل العام لجميع فقرات هذا المجال فقد كان تأثيره كبيراً جداً وإيجابياً وبلغ 4.13

المجال السابع: والذي يتعلق بالعدالة فقد كان المتوسط الحسابي للاستجابة كبيراً إيجابياً على الفقرات (1-2-5) وتراوح ما بين (3.51-3.61)، كما كان المتوسط الحسابي متوسطاً على الفقرتين (3-4) وبلغ المتوسط لهما على التوالي (3.30، 3.49)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.49 بدرجة تأثير متوسطة.

المجال الثامن: والذي يتعلق بالرغبة في الاستمرار في العمل فقد كان المتوسط الحسابي كبيراً جداً على الفقرة 3 وبلغ 4.18 كما كان المتوسط الحسابي للاستجابة كبيراً على الفقرات (2، 4، 5) وتراوح ما بين (3.74-3.92)، كما كان المتوسط الحسابي قليلة على الفقرة (1) وبلغ (2.98) بحيث تدلل هذه الفقرة على أن العاملين لا يفكرون جدياً بترك عملهم في الجامعات، وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.72 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية.

المجال التاسع: "قنوات الاتصال" إن المتوسط الحسابي للاستجابة كانت كبيرة على الفقرات (3، 4، 5) وتراوح متوسط الاستجابة عليها ما بين (3.60-3.71) أما الفقرتين (1، 2) فالمتوسط الحسابي لها كبير جداً على العاملين في هذه الجامعات وبلغ متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة على التوالي (4.01، 4.08)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.80 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية.

المجال العاشر: "طبيعة السلوك القيادي في الجامعة" إن المتوسط الحسابي للاستجابة كانت كبيرة على جميع فقرات هذا المجال أي أن لها تأثيراً كبيراً إيجابياً على العاملين في هذه الجامعات وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (3.45-3.91)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات هذا المجال 3.80 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية.

كما وبلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لجميع فقرات الاداة 3.72 بدرجة تأثير كبيرة إيجابية وهذا يشير إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية راضون عن النمط القيادي وطبيعة سلوك القيادة الإدارية فيها. وبذلك فقد اتفقت الدراسة في مدى تأثير السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها، وأنها إيجابية بدرجة كبيرة مع دراسة أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011) ودراسة سلمان (2009)، ودراسة ادبيستان (2013)، ودراسة راجياني والشرافي (2013)، ودراسة تيسوم (2011)، ودراسة دان (2010)، ودراسة شاه وايراني (2010)، ودراسة سيريوفغ (2009)، ودراسة ماغوشي وشانغ (2008) ودراسة جانيسان وويتز (2001)، ودراسة باترسون وآخرون (1997).

ثانياً: ما مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، المؤهل العلمي، مكان العمل) على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على اتجاهاتهم نحو عملهم؟

نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة*	(ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.14	1.49	0.73	3.65	0.71	3.76	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من الجدول (4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس وهذا يتفق مع دراسة أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة شاه وايراني (2010)، وسلمان (2009)، وحويجي (2008) ويختلف مع دراسة اديجستان (2013)، ودراسة تيسوم (2011)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، وهذا يعود إلى أن السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتم إقرارها من مجالس الأمناء وتنفذ من مجالس العمداء بصرف النظر عن جنس أو عمر أو أي من المتغيرات الأخرى، ولذلك فإن الجنسين ينظران إلى السياسات الإدارية بذات المنظار.

نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر. كما يوضحه الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

الدرجة الكلية للأداة	أقل من 35 سنة	من 35-45	من 46-55	أكثر من 55 سنة
	3.65	3.82	3.54	3.99

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة. والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة.

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للأداة
.003	4.63	2.34	3	7.02	بين المجموعات	
		0.51	452	228.39	داخل المجموعات	
			455	235.41	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير العمر، وذلك لصالح العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 55 عاماً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف فوق سن 55 سنة يكون قد كون اتجاهاته، وحدد نظريته إلى السياسات الإدارية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لذلك. وهذا يتفق مع دراسة أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودان (2010)، ودراسة شاه وايراني (2010)، ويختلف مع دراسة اديجستان (2013)، ودراسة تيسوم (2011)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، وسلمان (2009)، وحويجي (2008)، وهذا يعود إلى أن السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتم إقرارها من مجالس الأمناء وتنفذ من قبا إدارات الجامعات بصرف النظر عن عمر الموظف، ولذلك فإن الموظفين ذوي الأعمار الكبيرة ينظرون بعمق أكثر إلى طبيعة الممارسات والسياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. كما يوضحه الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الدرجة الكلية للأداة	أعزب	متزوج	غير ذلك
	3.50	3.76	4.08

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية عند العينة. والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية عند العينة.

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للأداة
.002	6.53	3.30	2	6.59	بين المجموعات	
		.51	453	228.82	داخل المجموعات	
			455	235.41	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح العاملين الذين حالتهم الاجتماعية غير ذلك (مطلق أو أرمل). ويرى الباحث أن المشكلات الأسرية تسبب قلقاً وتوتراً للموظف مما ينعكس على اتجاهاتهم نحو السياسات الإدارية المطبقة في الجامعات الفلسطينية. وبذلك اتفقت الدراسة مع أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة شاه وإبراني (2010) واختلفت مع دراسة اديجستان (2013)، ودراسة تيسوم (2011)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، وسلمان (2009)، ودراسة حويجي (2008)، من حيث تأثير متغير الحالة الاجتماعية على استجابات العاملين في تلك المؤسسات على فقرات أداة الدراسة.

نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع العمل.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل. كما يوضحه الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل.

الدلالة*	(ت)	اداري		أكاديمي		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.00	6.46	.73	3.55	.63	3.97	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من الجدول (9) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل وذلك لصالح نوع العمل الأكاديمي. ويرى الباحث أن عضو هيئة التدريس يتمتع بمرونة أكثر من الموظف الإداري في عمله ودوامه، مما يجعله أقل تأثراً بالسلوكيات اليومية للمستويات الإدارية كافة بما فيها القيادة، وبذلك اتفقت الدراسة مع أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة شاه وايراني (2010)، دراسة اديجستان (2013)، ودراسة تيسوم (2011)، واختلفت مع دراسة إسيمي والشرافي (2013)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، ودراسة سلمان (2009)، ودراسة حويجي (2008)، ودراسة الحجار (2004)، في مدى تأثير طبيعة العمل على استجابة العاملين على فقرات أداة الدراسة.

نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. كما يوضحه الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدرجة الكلية للأداة	أقل من 5 سنوات	من 5-10	من 11-15	أكثر من 15 سنة
	3.80	3.87	3.55	3.37

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة. والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة.

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	13.70	3	4.57	9.31	.000
	داخل المجموعات	221.71	452	.49		
	المجموع	235.41	455			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح العاملين الذين لديهم خدمة

من 5-10 سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طول فترة الخدمة تمكن الموظف من الحكم على السياسات الإدارية للجامعات الفلسطينية، فضلاً عن شعوره بالاستقرار الوظيفي، مما يكسبه ثقة بنفسه ويعزز قدرته على التعبير عن رأيه بحرية وتكوين اتجاهاته، وبهذا تتفق الدراسة مع ابو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة تيسوم (2011)، ودراسة شاه وابراني (2010)، ودراسة سلمان (2009)، ويختلف مع دراسة راجياني والشرافي (2013)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، ودراسة حويجي (2008)، ودراسة الحجار (2004) من حيث تأثير سنوات الخدمة والخبرة على اتجاهات العاملين نحو اعمالهم وفيما إذا كانت السياسات الإدارية المطبقة في تلك المؤسسات تؤثر عليها.

نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدخل الشهري.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري. كما يوضحه الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري

الدرجة الكلية للأداة	أقل من 1000 دينار	1000-1500 دينار	1500-2000 دينار	أكثر من 2000 دينار
	3.50	3.93	3.82	3.87

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الدخل الشهري عند العينة. والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الدخل الشهري عند العينة.

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	17.57	3	5.86	12.15	.000
	داخل المجموعات	217.84	452	.48		
	المجموع	235.41	455			

* دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري وذلك لصالح العاملين الذين لديهم دخل

شهري بين 1000-1500 دينار. ويرى الباحث أن أصحاب الدخل المرتفع هم عادة من الأكاديميين أو المكلفين منهم بأعمال إدارية، مما يفسر اتجاهاتهم الإيجابية نحو السياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة شاه وايراني (2010)، ويختلف مع دراسة راجياني والشرافي (2013)، ودراسة سلمان (2009)، ودراسة حويجي (2008) من حيث تأثير مستوى دخل العاملين في الجامعات الفلسطينية على استجاباتهم نحو مجالات وفقرات الإستبانة (أداة الدراسة).

نتائج الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما يوضحه الجدول (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدرجة الكلية للأداة	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	3.45	3.58	3.60	4.06

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة. والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة.

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	27.13	3	9.04	19.63	.000
	داخل المجموعات	208.28	452	.46		
	المجموع	235.41	455			

* دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح العاملين الذين يحملون شهادة الدكتوراه. ويعزو الباحث ذلك إلى ثقة هذه الفئة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بأنفسهم مما يعزز قدرتهم على تكوين اتجاهات إيجابية وإصدار الأحكام على السياسات الإدارية

فيها، بهذا تتفق الدراسة مع أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة شاه وايراني (2010)، ودراسة سلمان (2009)، ويختلف مع دراسة راجباني والشرافي (2013)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، ودراسة حويجي (2008)، ودراسة الحجار (2004)، من حيث تأثير الدرجة العلمية للموظف على تقييمه لمدى تأثير السياسات الإدارية على اتجاهاته نحو عمله ورغبته في الإستمرار في عمله أو تركه.

نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية فيها على عملهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مكان العمل.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول (16).

جدول (16): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل.

الدرجة الكلية للأداة	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة فلسطين التقنية	جامعة القدس المفتوحة
	3.96	3.67	2.99	3.52

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة.

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	44.7	3	14.91	35.36	.000
	داخل المجموعات	190.66	452	.42		
	المجموع	235.41	455			

* دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل وذلك لصالح العاملين الذين مكان عملهم جامعة النجاح الوطنية. ويعزو الباحث ذلك إلى بيئة العمل الملائمة والثقة والسمعة الجيدة التي تتمتع بها جامعة النجاح الوطنية في المجتمع الفلسطيني ولدى العاملين فيها، فضلاً عن

أقدميتها على مثيلاتها في فلسطين، وبهذا تتفق الدراسة مع أبو سمرة (2012)، ودراسة أبو الروس وحنونة (2011)، ودراسة نيسوم (2011)، ودراسة حويجي (2008)، ويختلف مع دراسة راجياني والشرافي (2013)، ودراسة شاه وايراني (2010)، ودراسة سيرفوغ وان (2009)، ودراسة سلمان (2009)، ودراسة ماغوشي وشانغ (2008)، ودراسة الحجار (2004)، وذلك في مدى تأثير مكان العمل للموظف على رغبته بالإستمرار في عمله، ومدى إيجابية اتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل فيها.

تعقيب على نتائج الدراسة

بالنظر إلى نتائج الدراسة فقد تبين بوضوح تأثير الدراسات الإدارية المطبقة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين بشكل عام وأنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية المطبقة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها. كما أن للمتغيرات المستقلة (العمر، الحالة الاجتماعية، الدخل، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل) تأثير على استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير السياسات الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها، ففئة الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 25 سنة قد تكونت اتجاهاتهم وأن حملة الشهادة العليا الدكتوراة في الجامعة أكثر ثقة بأنفسهم، وبالتالي يتأثرون أكثر بالسياسات الإدارية. أما متغير مدة الخدمة في الجامعة فإن الموظف يكون قد اعتاد على هذه الممارسات، إذ كلما مضى فترة طويلة على عمله في الجامعة يكون أكثر قدرة على نقد سياساتها الإدارية أو تكوين اتجاهاته نحو العمل في تلك الجامعة.

وأما مكان العمل، فيبدو أن العاملين في جامعة النجاح الوطنية أكثر استقراراً ورضاً عن عملهم من العاملين في الجامعات الفلسطينية الأخرى، وبالتالي فإن اتجاهاتهم أكثر إيجابية نحو عملهم وإن ثقّتهم بجامعتهم عالية نظراً لقدمها وسمعتها الطيبة على المستويين المحلي والعربي.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير العمر وذلك لصالح العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 55 عاماً.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح العاملين الذين حالتهم الاجتماعية غير ذلك.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير نوع العمل وذلك لصالح نوع العمل الأكاديمي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح العاملين الذين لديهم خدمة من 5-10 سنوات
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري وذلك لصالح العاملين الذين لديهم دخل شهري بين 1000-1500 دينار.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح العاملين الذين يحملون شهادة الدكتوراة.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل وذلك لصالح العاملين الذين مكان عملهم جامعة النجاح الوطنية.

ثانياً: التوصيات

1. العمل على ابتعاث العاملين من حملة الماجستير في الجامعات الفلسطينية لمواصلة تحصيلهم العلمي، والحصول على درجة الدكتوراة.
2. العمل على تحسين رواتب العاملين في الجامعات الفلسطينية وتعديل كادر الرواتب.
3. تحسين ظروف العمل في الجامعات الفلسطينية ، بغية رفع مستوى اتجاهاتهم نحو سياساتها.
4. إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

References (Arabic & English)

- Abu Arroos, S. & Hannonah, J. (2011). *The effect of faith in the institution on the employee desire to continue their jobs at their universities in Gaza strip. Palestine. Islamic University journal (humanitarian studies chain). 1. (1). PP.1253-1310.*
- Abu hatlah, kh. (2008). *The effect of organization policy on employees functional empowerment in governmental departments in Saudi Arabia Kingdome: Applied study. Unpublished master dissertation. Mutah University. Al-karak. Jordan.*

- Abu Samarah, M. (2012). *The effective managerial practices level at Al-Quds University as seen by its faculty*. Al-Quds University. Jerusalem. Palestine.
- Abu Samarah, M. et al. (2010). *The reality of managerial practices of schools principals at Jerusalem district and its relationship with teachers morale*, AL-Quds Open University the journal for studies and research, Al-Quds Open University 2. (12). PP.115 – 150.
- Adegbesan, Sunde, O. (2013). *Effect of principals' leadership style on teachers' attitude to work in Ogun state Secondary Schools. Nigeria*. Published on Turkish Online Journal of Distance education _TOJDE. January. 2013 ISSN 1302-6488. 14 (1) article.
- Al- Ateyyah, Majed. (2003). *Organization behavior: individual and group behavior*. Dar ash-shoruf for distribution. Amman. Jordan.
- Al-Hajar, R. (2004). *The evaluation of the performance of the universities in the light of the faculty view point at Al-Aqsa University in from the of comprehensive quality concept*. Al-Aqsa University journal for researches. 8. (2). PP. 203-240. 30.6.
- Al- Allawzi, Mousa. (2003). *Organizational development basis and modern concepts*. 2nd edition. Dar wael for publishing. Amman. Jordan.
- Al-Jirjawi, Z. & Al-khateeb A. (2007). *Palestinian universities and challenges*. Study presented to Palestinian universities conference: Struggle and construction which was held on 20/5/2007.
- AL-Mumen, Q. (1988). *Managerial policies: A series of lectures deliverd to the students of management and Economies College*. Baghdad University, Iraq.
- Al-Quds Open Universities publications (2012). *Evaluation and measurement education*. Al Quds Open University. Ramallah. Palestine.

- Al-Qadi, Z. (2012). *The relationship between strategic practices of human resources individuals and employees performance and its effect on organizational performance: An applied study on private universities in Jordan*. Unpublished master dissertation. Middle East University. Jordan.
- Al-Shrafi, Hamed. & Ismi, Rajiani. (2013). *promoting organizational citizenship behavior among employees: The role of leadership practices*, published on international journal of business and management. 8. (6). 2013.
- As- Salahat, S. (2005). *The development of managerial basis for endowment foundations: A research which win Al Oweis prize for studies and scientific innovation*. Fifteenth circulation. AUE.
- As- Sayed, F. & Abdurahman, S. (1990). *Social psychology modern vision*, Dar alfikr alarabi. Cairo. Egypt.
- Bani Mustafa, H. (2007). *Educational policies and political regime*, Dar jareer. Amman. Jordan.
- Dan, Zheng. (2010). *The Impact of employees' perception of corporate social responsibility on job attitudes and behaviors: A study in China*. Singapore Management University. Singapore.
- Dweidar, A. (1988). *Social psychology: Fundamentals, principles*. Dar alma'refa al jame'yyah. Egypt.
- Ibrahim, O. (2004). *Tools and methods of public communication and social attitudes*. Al-wafa for printing and publishing. Alexandria. Egypt.
- Ganem, M. & Al Qalubi, kh. (2011). *Introduction for social psychology*. 2nd edition. Khawarizmi international. Jeddah. S.A.
- Hilal, M. (2001). *The skills of the management of human behavior: Managerial development skills*. The center of performance improvement and development. Cairo. Egypt.

- Huwaiji, M. (2008). *The effect of the factors that causative to job, satisfaction on employee desire to continue their job: A field study on health committees union in Gaza strip*. Unpublished master dissertation. Islamic University. Gaza .Palestinian.
- Jawad, sh. & AL Moumen, A. (2000). *Managerial policies*, Dar aL hamed for publishing and distributing. Amman. Jordan.
- Jawad, sh. (1989). *Business Policies: A series of lectures delivered to the students of management and Economics College*. Industrial branch of AL-Mustanseriyyah Technology University. Iraq.
- Khleifan, A. & ALmallaha, M. (2009). *Organizational loyalty and its relationship with faculties job satisfaction in private Jordanian universities*. Damasks journal. 25. (3). pp.28.
- Lunenburg, F.F.R. Omstein, A.C. (2004). *Educational administration*. Wads worth/Thomson learning. CA.
- Magoshi, Emiko. & Chang Eunmi. (2009). *Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea*. Journal of world business 44,31-40. www.elsevier.com/locate/jwb.
- Maher, A. (2004). *The Organization: The scientific guide for organizational Hierarchy and practices*. Addar aljame'yyah. Alexandria. Egypt.
- Nashwati, A. (1985). *Educational psychology*, 3d edition, Dar al furkan, Amman, Jordan.
- Othman, A. (2010). *The attitudes of the principals of governmental secondary schools toward the application of knowledge management in the northern governorates in Palestine*. Unpublished master dissertation. An-Najah National University. Nablus. Palestine.

- Palestinian economical council for development and econstruction. PECNDAR. (2009). *Development and reconstruction of high education in Palestine: Problems and future effects*. Ramallah. Palestine.
- Patterson, G. Malcolm & et al. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. Institute of Personnel and Development. London. England.
- Salman, M. (2009). *The managerial behavior of universities, work development and its role in university work development from the head of departments, managerial units, managers*. Diala University., Al-geria, Al-fateh journal Iss. 39, April.
- Shah, Naimatallah. & Irani, Zahir. (2010). *Examining employee attitude and behaviors towards organizational change using supervisors and peer relations: European Mediterranean and Middle Eastern conference on information system*. April. 12-13, Abu Dhabi. UAE.
- Sriwongwana, Jaturony. (2009). *Understanding the impact of outsourcing human resources activities on employee attitudes and behaviors, unpublished Doctorate thesis*. Murdoch University. Perth. Australia.
- Teshme, temesgen. (2011). *The Relationship between Leadership Styles and Employee Commitment in Private Higher Education Institutions at Addis Ababa city*. Unpublished master dissertation. Addis Ababa University. Ethiopia.
- Zahran, A. (1974). *Social psychology*. 3d edition. Alam alkutub. Cairo. Egypt.
- Zeedan, M. (1995). *Social behavior for individual and the fundamentals of psychological counseling*. An-nahda almasriyah. Cairo. Egypt.

Electronic website references retrieved on 20/8/2013

- Dalton, Y.(2011). Managerial policies concept.in <http://www.aptksa.org/vb/showthread.php?t=5442>
- George terry, (1953). Principles of management .in <http://www.un2.org/pub/>.