



**دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي
والنمو الوظيفي**

"دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية بالقاهرة الكبرى"

إعداد

د. محمد الدسوقي سيد الأهل

مدير كلية الدفاع الوطني

أكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) . العدد (١٢) . يناير ٢٠٢٥

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>



**The role of organizational efficiency as a Mediator
Variable in the relationship between
organizational climate and career growth
"An applied study on Egyptian universities
in Greater Cairo"**

submitted by

dr. mohamed el -disoury sayed el -ahl

Director of the National Defense College

Nasser Military Academy for Postgraduate Studies

**International Journal of Administrative, Economic
and Financial Sciences**

VOLUME (4), ISSUE (12), JANUARY 2025

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

Publisher

Association for Scientific Research Technology and the Arts

<https://srtaeg.org/>

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على النمو الوظيفي، وذلك من خلال الكفاءة التنظيمية كمتغيراً وسيطاً.

وقد قام الباحث بتقسيم المناخ التنظيمي إلى أربعة أبعاد رئيسة وهم: (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية إتخاذ القرار، مرونة التنظيم)، كما قام الباحث بتقسيم النمو الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسة وهم: (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية)، كما قام الباحث بتقسيم الكفاءة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسة وهم: (كفاءة الاداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) وقد تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات المصرية بالقاهرة الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، مُستخدمةً في ذلك أداة الاستبيان، كما تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة لتحديد حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية بالقاهرة الكبرى. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي:

- يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده على النمو الوظيفي بأبعاده في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده على الكفاءة التنظيمية بأبعاده في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية بأبعاده على النمو الوظيفي في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي/ النمو الوظيفي/ الكفاءة التنظيمية/ التعليم العالي/ الجامعات المصرية

Abstract:-

The study aimed to identify the impact of organizational climate on career growth, through organizational efficiency as a mediator variable. The researcher divided the organizational climate into four main dimensions, which are: (leadership styles, human relations, decision-making process, organizational flexibility), and the researcher divided career growth into three main dimensions, which are: (progress of career goal, development of professional capabilities, growth of rewards, speed of promotion), and the researcher divided organizational efficiency into three main dimensions, which are: (performance efficiency, communication efficiency, efficiency of using available resources). This study was applied to Egyptian universities in Greater Cairo, and the study relied on the descriptive analytical approach to achieve the purpose of the study, using the questionnaire tool, and the random stratified sampling method was used to determine the sample size, and the sample size reached (382) individuals from faculty members and assistant staff at Egyptian universities in Greater Cairo.

The study reached a set of results, which are:

- There is a significant effect of the organizational climate in its dimensions on career growth in its dimensions in the Egyptian universities under study.
- There is a significant of organizational climate in its dimensions on organizational efficiency in its dimensions in the Egyptian universities under study.
- There is a significant effect of organizational efficiency in its dimensions on career growth in the Egyptian universities under study.
- There is a significant effect of organizational efficiency as an mediator variable in the relationship between organizational climate and career growth in the Egyptian universities under study.

Keywords: Organizational climate/ career growth/ organizational efficiency/ higher education/ Egyptian universities

مقدمة

بعد النمو والتطوير الوظيفي في المنظمة أمرًا هامًا؛ حيث يُساعد المنظمة على المحافظة على بيئة التعلم المستمر، فضلًا عن أن الوظائف التي تقدم تحديات وفرص تدريب وتسمح بالتوجيه المهني وتساعد في إدارة المهارات تُعد ذات قيمة للموظفين (Azizi & Khan, 2017) وتتمثل فوائد التعليم المستمر في تنمية المهارات، والتطوير الأكاديمي، والتنمية الشخصية، كما يُحسن التعليم المستمر من فرص الترقية، ويزيد من القدرة على المساومة للحصول على أجور أعلى، كما يُعزز الانتقال الوظيفي (Bhaskar, 2021).

يعتبر الموظفون من الأصول المهمة للمؤسسة؛ فهم من يُساهمون في تطويرها ونجاحها، وقد أصبحت الموارد البشرية أهم الأصول بالنسبة للمنظمات، وتتمثل المشكلة الرئيسية في افتقاد النمو الوظيفي للأفراد داخل منظماتهم في نيهم لترك العمل وبختم عن فرص عمل جديدة؛ ومن ثم فإن فهم تصور موقف الموظفين تجاه النمو الوظيفي يُمكن المنظمة من فهم نوايا الموظفين لترك المنظمة، فضلًا عن أن المنظمات التي توفر آليات للنمو الوظيفي للموظفين تخلق نوعًا من الاستثمار المتبادل للعلاقة مع موظفيها (Biswakarma, 2016).

يعتبر مفتاح النجاح للإدارة الناجحة هو توافر المناخ التنظيمي الملائم بالمنظمة، كما أن الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي في المنظمة يساهم في تطوير أداءها وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها والموارد المتوفرة لديه (حماتي وجريان، ٢٠٢٤).

تمتلك المنظمات -الحكومية منها والخاصة- رأس مال بشري، فهي تتكون من مجموعة من الأشخاص المترابطين يعملون معًا من أجل تحقيق أهداف محددة؛ ولذلك تعد الموارد البشرية أهم الأصول في المنظمة بسبب دورها كموضوعات في تنفيذ السياسات والأنشطة التشغيلية، ولكي تستمر المنظمات في الوجود؛ يجب عليها أن تمتلك الجرأة على مواجهة التحديات والآثار، بالإضافة إلى مواجهة التغييرات في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور (أرناؤوط، ٢٠١٧).

مع بداية الستينات من القرن الماضي أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور، ومنذ ذلك الوقت وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهودهم نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ السائد في المنظمات (دمهوري، ٢٠٢٣).

يعد المناخ التنظيمي أداة فعالة في جميع المجتمعات، ومن أهم المحددات لقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك لما له من تأثير عميق في تكوين إدراك واتجاهات العاملين بها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة، ومن ثم في بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية بهدف تحقيق البقاء والاستقرار والنمو، كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث على أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ تنظيمي، ينمي مهارات الإبداع والإبتكار لدى العاملين في هذه المنظمات المعاصرة (Yiming et al., 2024).

ويتأثر المناخ التنظيمي من طبيعة المنظمة والعلاقات السائدة بين العاملين مع بعضهم ومع الإدارة العليا، ومن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها (Nabella,2022).

وهنا يتجلى دور المناخ التنظيمي كظاهرة إدارية استحوذت على قدر كبير من اهتمام الباحثين نظراً للعلاقة التي تربطه بالعناصر التنظيمية، والعديد من المتغيرات ذات التأثير، إذا ما أدركنا انه البيئة التي تتفاعل فيها أهداف المنظمة وأبعاده مع إمكانات أفرادها وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد المنظمة على تأدية ما تم تكليفهم به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها (عيسي، ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى، تُعتبر الأدبيات المتعلقة بقياس الكفاءة التنظيمية محدودة نسبياً مقارنةً بالأدبيات الخاصة بقياس أداء المنظمة ككل والفاعلية التنظيمية، وترتبط الكفاءات التنظيمية بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات التي تحدث فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة؛ مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي (الأسدي، ٢٠١٤).

إعتماداً على ما سبق، ونظراً لأهمية متغيرات الدراسة في المنظمات بشكل عام، والجامعات المصرية بشكل خاص، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور المناخ التنظيمي في تحقيق النمو الوظيفي من خلال الكفاءة التنظيمية في الجامعات المصرية للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها تعزيز النمو الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

١. المناخ التنظيمي

١. مفهوم المناخ التنظيمي

ترجع نشأة مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة والتي أشارت إلى وجود أثر للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية العاملين (Robbins, & Coulter, 2007).

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، حيث إختلفت مواقف الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ويرجع ذلك لإختلاف تخصصاتهم، ومدارسهم الفكرية فمنهم من يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا الاختلاف مرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً (بوجمعه، ٢٠١٩).

وقد عرف ليكرت المناخ التنظيمي على أنه أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الافراد والجماعة والقائد (Likert, 1976). كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بشكل سلبي بظغوط العمل داخل المؤسسة، فكلما ازدادت ظغوط العمل على العاملين؛ كلما أصبح ادراك العاملين للمناخ التنظيمي ادراكا سلبيا، أو بعبارة أخرى، يمكن القول بأن المناخ التنظيمي الجيد تنعدم فائدته في ظل ظغوط العمل القاسية (عيسى، ٢٠٢٢).

وعرفة المغربي: بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد داخلها فتؤثر على اتجاهاته وقيمتة وادراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" (المغربي، ٢٠١٠).

وكما عرفة فيلية، فاروق وأخرين أنه الظروف الإدارية والإجتماعية والنفسية، والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها (فيليه وعبدالمجيد، ٢٠١٤).

وقد عرفة آخرين بأنه مجموعة من الخصائص والصفات الداخلية لبيئة العمل التي تميز عن غيرها، وتؤثر على سلوكيات العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة. (ناصر واثامر، ٢٠٢٤).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بشكل سلبي بظغوط العمل داخل المؤسسة، فكلما ازدادت ظغوط العمل على العاملين؛ كلما أصبح ادراك العاملين للمناخ

التنظيمي ادراكا سلبيا، أو بعبارة أخرى، يمكن القول بأن المناخ التنظيمي الجيد تنعدم فائدته في ظل ضغوط العمل القاسية (عيسى، ٢٠٢٢).

ويرى Arya أن المناخ التنظيمي جوهر البيئة التنظيمية يتأثر بجودة الموارد البشرية، ويعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة والحاجات الإنسانية للأفراد العاملين (Arya, 2017). ويمكن وصفه بأنه "إدراك العاملين للسياسات الرسمية وغير الرسمية والتطبيقات والإجراءات المطبقة في المنظمة (الخنق، ٢٠١٢).

ويرى آخر بأن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من السمات والخصائص التي تتصف بها البيئة والتي تؤثر في الصفات السلوكية للأشخاص على المستوى الشخصي وللجماعات على مستوى المنظمات على حد سواء، والتي تتحدد من خلال الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (الرميساء، ٢٠١٤).

أما الصيرفي فعرف المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن خصائص معينة تتسم بالاستقرار النسبي في بيئة العمل بداخل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لممارسات الإدارة العليا وفلسفتها، بالإضافة إلى تأثير نظم وسياسات العمل في المنظمة، بالإضافة إلى استخدامها كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" (الصيرفي، ٢٠٠٩).

وقد عرفه العميان على أنه: "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني؛ الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة" (العميان، ٢٠١٣).

ويرى بن سعيد أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والنتيجة عن تفاعل خصائص الأفراد مع السياسات والقوانين والأنظمة فيها، والتي تكون مدركة من قبل العاملين ودوافعهم وتصرفاتهم وتوجهاتهم نحو اداء مهامهم الوظيفية (العبري، ٢٠٢١).

من خلال العرض السابق لمفهوم المناخ التنظيمي يتضح للباحث تباين آراء الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي، ويمكن للباحث التوصل لمفهوم المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن مجموعه من الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها، والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية أفقياً ورأسياً بين أعضائها، وتؤثر على سلوكيات العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة.

٢. خصائص المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عدة خصائص من أهمها: (عادل وآخرون، ٢٠٢٣)

- يعبر فقط عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- تتميز هذه الخصائص بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي، لأنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- هذه الخصائص حصيلة تفاعل الفرد والمنظمة.
- للمناخ تأثير واضح على العاملين بالمنظمة بالسلب والإيجاب، فهو لا يعني الرضا الوظيفي لكن الرضا جزء منه.
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- المناخ التنظيمي لأي منظمة يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملين فيها.
- يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمات، وبالتالي فهو يؤثر على ممارستهم.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
- المناخ التنظيمي يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، لذلك فإنه يتأثر بنوعية الموارد البشرية في المنظمة.
- تلعب الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً خلال ما تحدده من نظم وسياسات للعمل.
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الانسانية ويشترك فيها عدة أشخاص.
- له علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أنهما يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة.
- له علاقة بضغط العمل، حيث وجد أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يعانون من الأمراض المرتبطة بضغط العمل.
- إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه .
- هو نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلت الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي ومحاولة الدمج بينهم.

- يختلف عن المناخ الإداري حيث أنه أعم وأشمل، لأن المناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي.
- لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور داخل وخارج التنظيم، وليس الداخل فقط كما في المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي لا يعنى ثقافة المنظمة، فالثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك بينما المناخ يؤثر على السلوك مباشرة.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث: إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، وارتفاع الروح المعنوية لهم، كما يوفر فرصا جيدة للتطور الذاتي، لأنه يحقق نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع لدى العاملين، فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها، لأن المناخ السائد في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو البيئة الداخلية بالمنظمة، ورضا العاملين بها، وهو ما ينعكس مباشرة على أداءهم في العمل.

٣. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

هناك عدة عوامل يتأثر بها المناخ التنظيمي، والتي تتفاعل فيما بينها ولها تأثير علي متغيرات اخري مثل دافعية العاملين بالمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، ودرجة التزامهم التنظيمي ومستوي ودرجة ابتكارهم وابداعهم، وكذلك درجة ادائهم الوظيفي، ونتاجيتهم ومن ثم يؤثر علي فعالية وكفاءة المنظمة، ومن أهم تلك العوامل:

أولاً: العوامل الخارجية: (ديسلر، ٢٠١٤)

أ- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتنقونها، حيث أن تلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ المنظمة التي ينتمون إليها، ونتيجة لاختلاف الثقافات بينهم فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم (المغربي، ٢٠١٠).

ب- البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما يؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم، وقد تكون تلك القيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية وحتى القيود الاجتماعية السائدة.

ج- المشاكل الأسرية:

وهي تلك المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين. وتسعى المنظمات باهتمامها بالأسرة إلى الحد من الأثار السلبية الناتجة من المشاكل الأسرية، والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك، بحيث تكون برامج الأسرة جزء من رسالة المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٥).

ثانياً: العوامل التنظيمية:

أ- ظروف العمل:

ان عدم توافر البيئة السليمة يؤثر على سلوك الأفراد، ويقصد بظروف العمل البيئة المادية للعمل، الإضاءة، والضوضاء، والأثاث، وتنظيم المكاتب، والتهوية... إلخ، التي يعمل بها العاملين بالمنظمة، ربما تؤدي تلك الظروف إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين.

ب- الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، وتعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ج- أهداف المنظمة

يؤدي وضوح أهداف وادوار المنظمة، ومسؤوليات العاملين بها الي قلة التناقضات في الأداء، وكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم ارتفعت مستويات إنتاجيتهم، كلما كانت أهداف المنظمة، والأدوار والمسؤوليات الموكلة والمكلف بها الأفراد والعاملين صريحة وواضحة، كلما انخفضت المعارضة وانخفضت التناقضات في الأداء لديهم (عادل وآخرون، ٢٠٢٣).

ثالثاً: العوامل الشخصية:

وتشتمل العوامل الشخصية على: (المطرفي، ٢٠١٣)

أ- قدرات الفرد:

القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

ب- تناقض القيم:

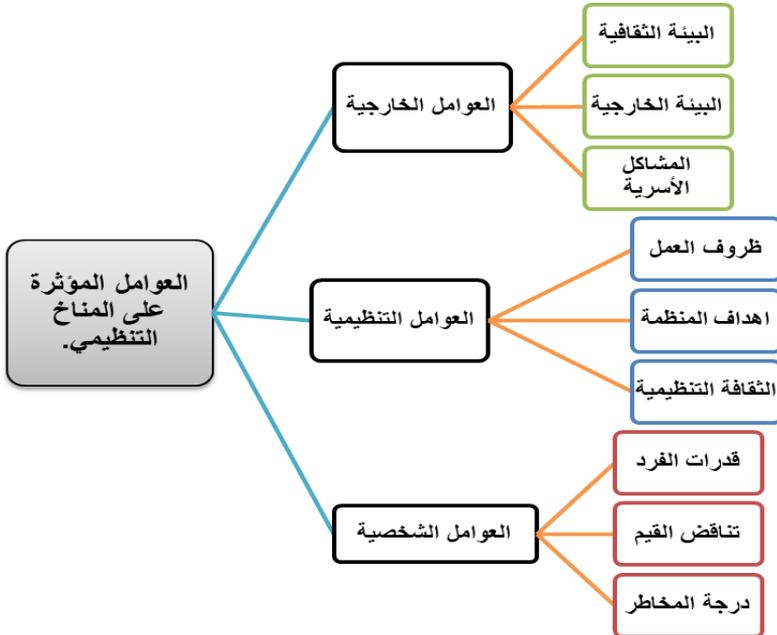
أحيانا يتطلب العمل الوظيفي القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعورا لدى الموظف بالذنب، وتصيبه بحالة من القلق الدائم، وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي السائد في المنظم. (عيسى، ٢٠٢٢)

ج- درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء. (حريم، ٢٠١٣)

ويخلص الباحث العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي من خلال الشكل التالي، وذلك

كما يلي:



الشكل رقم (١) العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

المصدر: بتصريف من إعداد الباحث، بالإستعانة بالدراسات السابقة.

٤. أنواع المناخ التنظيمي:

تنوع وتعدد وتختلف المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة، إلا أنها تتمحور حول الآتي (المطرفي، ٢٠١٣):

١. المناخ المفتوح:

ونجد العاملون فيه يشعرون بدرجة عالية من المشاركة والاعتمادية المتبادلة، بحيث يلي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

٢. المناخ المغلق:

حيث يسود في هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجات الاجتماعية، فالمدبر لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط. وهو على النقيض من المناخ المفتوح.

٣. المناخ المستقل:

ويتميز هذا المناخ بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتهي إليها.

٤. المناخ الذاتي:

هذا النوع يشبه المناخ المفتوح، فإنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية وهنا لا يمارس المدير السيطرة أو التسلط، وترتفع فيه درجة الإلتئاء والألفة والمحبة.

٥. المناخ الموجه:

حيث يعتمد المدير في هذا المناخ على التوجيه والإشراف، ويعتمد المدير على حبه واهتمامه بموظفيه، ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، ويتميز النظام هنا بإرتفاع درجات الإلتئاء والتركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجة التباعد والعزلة.

٦. المناخ العائلي:

في هذا النظام يرتفع مستوى الإنسانية والإلتئاء ويتميز بالتماسك وتجانس المجموعات مع بعضها البعض، حيث يكون اهتمام المدير بالحاجات الاجتماعية للعاملين، والعمل الإداري منخفض، وبالتالي ينخفض مستوى الأداء في العمل.

٧. المناخ الأبوي:

في هذا النظام تكون السلطة في يد المدير فهو المسيطر، وبالتالي فهو لا يسمح بالمبادرات من قبل العاملين، وتنخفض الروح المعنوية لعدم تحقيق القدر المناسب من الإشباع للحاجات الإجتماعية، ترتفع روح التفكك وعدم التماسك بين الجماعة. (السلي واخرون، ٢٠١٢)

٥. أبعاد المناخ التنظيمي:

مما سبق نجد أن المناخ التنظيمي يركز على العديد من الأبعاد وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذه الأبعاد ومن خلال الدراسة الحالية اعتمد الباحث على الأبعاد التالية في قياس المناخ التنظيمي:

١. الأنماط القيادية

تأتي ضرورة أهمية سلوك القائد ونمط القيادة للتأثير على المناخ التنظيمي، فالقيادة تساعد في تشجيع الإبداع والإبتكار والأداء الإبداعي التنظيمي، فالعلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة تتكون من خلال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم (Christian, 2019).

٢. العلاقات الإنسانية

تعمل المنظمات على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تخفيض معدل دوران العماله، ومعدل الغياب ومعدلات الحوادث، وإجمالاً إن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين تؤدي إلى تحسين نوعية المناخ التنظيمي.

إضافة إلى أنه لا يمكن خلق مناخ تنظيمي بناء إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من حيث المكافآت والأجور والترقيات...، فالعامل العادل مع الأفراد يؤدي إلى تعزيز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

٣. عملية اتخاذ القرار

وهي عملية يتم من خلالها المقارنة بين البدائل المتاحة، ومن ثم الاتفاق على اختيار أفضل بديل لمعالجة مشكلة داخل المنظمة أو تحقيق هدف معين من الأهداف المخطط لها مسبقاً (McShan & Von Glinow, 2010).

فعملية مشاركة العاملين بالمنظمة في إتخاذ القرار تتيح لهم فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

٤. الإجراءات التنظيمية (مرونة التنظيم):

إن نمط السلطة والإجراءات التنظيمية التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في تحسين نوعية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم بالتسلط وعدم المرونة التي تحد من الإبداع وعدم المشاركة في القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول البديلة مما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي، فالمرونة التنظيمية هي قدرة التنظيم على التكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فكلما تميزت الإجراءات التنظيمية بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.

ب- الكفاءة التنظيمية

١. ماهية الكفاءة التنظيمية

تقيس المنظمات كفاءتها من زاوية مدى استخدام الموارد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وأهدافها التشغيلية، وبناءً على ذلك يُمكن تعريف الكفاءة بوجه عام على أنها: "الموارد المُستخدمة لتوليد عمل مفيد أو مخرجات"، ويختلف ذلك التعريف عن تعريف الفعالية؛ حيث تُعرف على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف؛ ومن ثم فهي تشمل الكفاءة والقدرة على التكيف مع الظروف المستقبلية"؛ ومن ثم فالكفاءة تُحدد الاستثمارات والجهود المبذولة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بينما تقوم الفعالية بتقييم نتائج الاستثمارات والمجهودات المبذولة (Al-Shaiba et al., 2019).

ويُمكن تعميم هذا التعريف في سياق المنظمات، ولكن مع الأخذ في الحسبان أن هناك فرق بين كفاءة الأعمال والكفاءة التنظيمية؛ حيث تُشير كفاءة الأعمال إلى الأنشطة التجارية أو الصناعية أو المهنية التي يُمكن أن تولد نتائج اقتصادية وكفاءة تنظيمية، أو بشكل أدق فهي تُشير إلى أداء نسبة المدخلات والمخرجات، أما الكفاءة التنظيمية؛ فهي لا تؤثر على حالة العمليات التجارية فحسب، بل تأخذ أيضاً في الاعتبار فعالية الحوكمة والتأثير الثقافي جنباً إلى جنب مع التأثير الذي تُحدثه على سلسلة القيمة؛ باعتبارها متغيرات بيئية تؤثر على الكفاءة التنظيمية للمنظمة، أي أن الكفاءة التنظيمية تعكس تحسن العمليات الداخلية للمنظمة، مثل

الهيكل التنظيمي والثقافة والمجتمع، وبالتالي الكفاءة التنظيمية الممتازة يمكن أن تحسن أداء الكيانات من حيث الإدارة والإنتاجية والجودة والربحية؛ ومن ثم يُمكن القول بأن كفاءة الأعمال مرتبطة باستدامة ونمو الأعمال التجارية من الناحية المالية، أمّا الكفاءة التنظيمية فتشير إلى الصحة العامة للمنظمة من منظور شامل بما في ذلك الفوائد الاقتصادية والتفوق البيئي والمسئولية الاجتماعية (Pinprayong & Siengtai, 2012).

وقد عرفت دراسة (Rouby & Solle, 2006) الكفاءة التنظيمية على أنها: "موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمنظمة المادية وغير المادية"؛ وبالتالي يُمكن اعتبار الكفاءة التنظيمية أنها اتحاد أو تفاعل مُنفرد بين المعارف، والتكنولوجيا، والاستعدادات، والهيكل التنظيمية. وعرفها (David, 2013) على أنها "معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا". وعرفتها أيضًا دراسة (Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait, 2010) على أنها: "عمل جماعي نهائي موجه يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة منفردة من أجل خلق قيمة".

ويرى الباحث أن الكفاءة التنظيمية هي تلك الكفاءة الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة منها في المنظمة ومن مختلف مستوياتها، والتي تُمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة عالية للعملاء تُحقق لها ميزات مُستدامة. مما سبق؛ يستنتج الباحث أن كفاءة المنظمة تُمثل معيارًا للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة؛ حيث ينبغي على المنظمات الهادفة للنمو والتطور أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي؛ لكي تعمل بشكلٍ فاعل ومستمر، كما استنتج الباحث أيضًا أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين، أولهما يتعلق بمدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وثانيهما يخص سُبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

٢. العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية

تعمل العديد من العوامل على تحسين مستوى الكفاءة داخل المنظمة، وقد لوحظ من خلال الدراسات السابقة حول العوامل المؤثرة في كفاءة المنظمة أن معظم تلك العوامل ترتبط بالموارد البشرية؛ مما يدل على أن العامل الوحيد الأكثر أهمية في نجاح أي منظمة هو العنصر البشري. (Al-Shaiba et al., 2019).

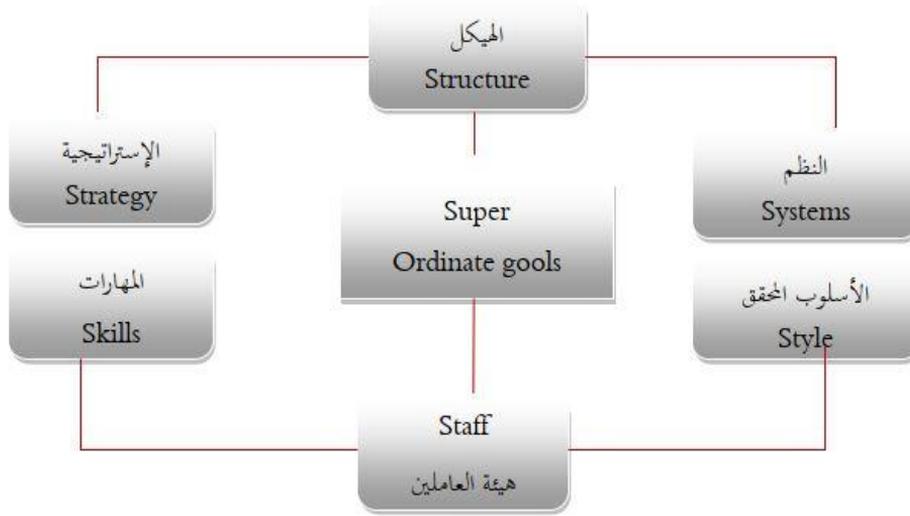
بالإضافة إلى ما سبق يُعتبر الهيكل التنظيمي جسراً بين الموارد البشرية والمنظمة من خلال ترشيده توزيع الوظائف والسلطات على أساس التخصص في المهارات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة، كما يُعد الهيكل التنظيمي العامل الأكثر أهمية في التأثير على إنتاجية الموارد البشرية داخل المنظمة، في حين أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عدد الجهود البشرية في المنظمة، فإن هيكلها التنظيمي مدعوم بالاستخدام الفعال لموارد أجهزتها وبرامجها لتحقيق الأهداف، كما تعتبر إدارة العمليات، والابتكار، وسيجما، والكفاءة في العمليات من العوامل المهمة التي تؤثر على تحسين الكفاءة التنظيمية.. (Estalaki, 2017)

٣. أبعاد الكفاءة التنظيمية:

يتطلب تحقيق الكفاءة التنظيمية تواجد مجموعة من السبل الرئيسية مثل رفع مستوى التكنولوجيا، وتخطيط القوى العاملة، وتوضيح الأدوار، وتتابع الأهداف، ومواءمة المهارات، والاتصال عبر الوظائف والإدارات، وإزالة طبقات المنظمة، والحوكمة القائمة على الفريق، وفي هذا السياق ينبغي الإشارة إلى أن بعض الدراسات توصلت إلى أنه "كلما زادت كفاءة وفعالية المنظمات، زادت فرصها في البقاء الاقتصادي المستمر (المستدام)" (Lewis, Lock, & Sexton; 2009)

وقد حدد (Pinprayong & Siengtai, 2012) سبعة عناصر للكفاءة التنظيمية هي:

- الاستراتيجية التنظيمية Organizational strategy
 - تصميم هيكل الشركة؛ Corporate structure design
 - بناء نظام الإدارة والأعمال. Management and business system building
 - تطوير أساليب الشركات والموظفين. Development of corporate and employee styles
 - تحفيز التزام الموظفين. Motivation of staff commitment
 - تنمية مهارات الموظف. Development of employee's skills
 - الأهداف الثانوية. Subordinate goals
- ويحدد الشكل التالي العناصر السبعة للكفاءة التنظيمية:



شكل (٢) عناصر الكفاءة التنظيمية

Source:(Pinprayong & Siengtai, 2012)

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أبعاد الكفاءة التنظيمية فيما يلي (الاسدي، ٢٠١٤):

أ. كفاءة الأداء Performance Efficiency

يشكل الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين لأن تحقيق التوازن في مكافأة الأداء يعد الهدف الأساسي إذ يتحقق استناداً إلى مجموعة من العوامل الايجابية التي يتلمسها المرؤوسين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء؛ لذا فإن هذا البعد من الممكن ان يؤدي إلى نتائج ايجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة وسريعة نحو تحقيق التمكين الفاعل والكفاءة إذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي ومتوازن يشعر من خلاله الممكنين بالاطمئنان وان التقييم النهائي لن يكون على حساب حقوق الآخرين واستحقاقاتهم. (أحمد وآخرون، ٢٠٠٩)

ب. كفاءة الاتصال Communication Efficiency

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الكفاءة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، ولبناء كفاءة اتصال فعال. فالاتصال هو أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الكفاءة لدى الأفراد وتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق كفاءة تنظيمية دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف. كما تتوفر وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المنظمة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، إضافة إلى

تفعل أشكال الاءصال الأفقى والعمووى والقطرى بىن مءءلف المسءوىاء فى المنظمة، كما ءءمل كفاءة الاءصاءاء انسىابىة حركة المءلومااء من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاءصال داخل المنظمة ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاءصاءاء المفاءة، وءعم وإسناء قىاءة المنظمة لنظم الاءصاءاء.

ج. كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة Use of Available Resources Efficiency

فالكفاءة هنا ءءشىر بالمعنى الصرىء إلى ءءءءء الأءءاف نسبة المءرءاء إلى المءءءاء إء ىءوءب على ءءنظم ءءقىء الأءءاف المءءءة بالموارء الموءوءة، مما ىسءلزم إءارءها بشكل فاعل والقرةة على النءاء فى ءءقىء الأءءاف. بءىء ءكون ءءلكفة منءفضة مقارئة مع عواء المءرءاء، ىمءل هذا البءء وءءة نظر الممءكنىن فى المنظمة، إء ىهم بءانب المءءءاء فى ءقىءم كفاءة المنظمة، فهو ىفءرض أن المنظمة ءكون كفاءة إذا اسءءاءء أن ءءصل على ما ءءءاء إلىه من موارء وءعرف الكفاءة ءءنظىمىة لهذا البءء بأنها "قرةة المنظمة المءلقة أو النسبىة على اسءءلال البىئة الءى ءعمل فىها فى الءصول على ما ءءءاء إلىه من موارء ناءرة وءاء قىمة. وءءءم كفاءة موارء النظام فى قىاس فعالية المنظمة على مءموءة من المؤشراء الءى ءعكس مءى قرةة المنظمة على ءوفىر ما ءءءاء إلىه من موارء. ومن أهم هذه المؤشراء: القرةة ءءافوضىة للمنظمة فى الءصول على موارءها الأساسىة، وقرةة المنظمة على الاسءءاءة للءءىراء فى البىئة الءارءىة، والقرةة على فهم وءءلل ءصاءء البىئة الءى ءعمل فىها المنظمة، كما ىركز على قرةة المنظمة فى الءصول على ما ءءءاء إلىه من موارء وكىفىة اسءءءام وءوظىف ءلك الموارء بءء الءصول علمها.

٤. ءءءاء الكفاءة ءءنظىمىة

- أءء ءءءءاء الرئىسىة هو ءءرف مصءلء الكفاءة ءءنظىمىة، ءىء ىوءء نءءان هما: الكفاءة كنهء ءماعى الءى ءءمءور ءول مءءلباء الأءاء ءءنظىمى، والءر الكفاءة كنهء فرءى والءى ىءمءور ءول السلوكىاء الفرءىة والءءاءءء، ءءمء معظم ءءرففاء فى الأءبىاء الءى ءءناول مصءلء "الكفاءة" بىن النقىضىن (Škrinjarić, 2022)
- الكفاءة ءءنظىمىة ءراعى القرةة ءءنظىمىة على الإءءاء بطرىقة أفضل وكفاءة، وىؤءر اءءىراء اسءءرائىءاء العمل على الأءاء ءءنظىمى من ءلال الأنظمة ءءنظىمىة الفعالة، كما ءمىل منظمة الأعمال إلى الانءراط فى ءطوىر واعءماء مءل هذه الاسءءرائىءاء الءى ءمءكنهم من ءءامل مع ءءءءاء ءءنظىمىة (Inegbedion et al., 2020).

ج- النمو الوظيفي

١. مفهوم النمو الوظيفي

أخذ النمو الوظيفي اهتماماً كبيراً في أدبيات علم النفس المهني؛ حيث انشغل العديد من الباحثين بفهم أسباب نجاح بعض الأشخاص أكثر من غيرهم خلال حياتهم المهنية، Jaopr (2021).

تم طرح مفهوم النمو الوظيفي لأول مرة عام ١٩٩٧ من قبل كل من Chun & Graen وWakabayashi & Grewal & Dharwadkar. وقد ذكر هؤلاء أن النمو الوظيفي هو السرعة التي يتحرك بها الموظفون جنباً إلى جنب مع العمل الأكثر قيمة بالنسبة لهم، وتبني الإشارة هنا إلى Jans, عام ١٩٨٩ الذي أعطى فكرة قبل هؤلاء الباحثين عن الآفاق الوظيفية باعتبارها تصورات الفرد لفرص التطور والتقدم (LiYifei, 2018).

وقد عرّف Spector (2003) النمو الوظيفي على أنه: "تحسين في مواقف الموظفين الذين يبذلون جهداً لاكتساب المهارات اللازمة ورفع مستوى أدائهم".

وقد عرف (Li et al., 2017) النمو الوظيفي على أنه: "إجمالي النمو الشخصي والمهني للموظف الذي يكتسبه الموظف من خلال العمل في شركات مختلفة"، وذلك نظراً لأن الموظفين يسعون جاهدين للتقدم في حياتهم المهنية؛ ومن ثم فهم يعتقدون أن العمل في مؤسسات مختلفة يمكن أن يساعد في تحقيق أهدافهم وغاياتهم المهنية. (Nawaz & Pangil, 2016)

وتُعد فرص النمو الوظيفي أحد العوامل الهامة المسببة لدوران الموظفين، ففي حالة قيام المنظمة بتوفير الفرص للنمو الوظيفي؛ فإن ذلك سيدعم نوايا الموظفين للبقاء في المنظمة، أما إذا لم توفر المنظمة أي فرصة للنمو الوظيفي؛ فسيؤدي ذلك إلى زيادة نوايا أي موظف لتغيير المنظمة. (Kanwal & Tariq, 2019). ويؤدي توفير فرص النمو الوظيفي إلى تطوير النتائج التنظيمية (McElroy & Weng, 2016)، كما يُشجع التخطيط الوظيفي الجيد الموظفين ويلهمهم للوصول إلى التنمية الشخصية من خلال إثراء خبراتهم المهنية. وقد وجدت دراسة Weng et al., (2010) أن النمو الوظيفي التنظيمي أكثر قابلية للتنبؤ به، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمواقف والسلوكيات الفردية أكثر من النجاح الوظيفي.

٢. أبعاد النمو الوظيفي:

قامت بعض الدراسات بتقسيم أبعاد النمو الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد هي: تقدم الهدف الوظيفي، وتنمية القدرات المهنية، ونمو المكافآت (Weng & (Jia-jun & Hua-ming, 2021)

(McElroy, 2012)، بينما قامت دراسات أخرى مثل (C. Chen, 2016; Ho et al., 2009; Kim et al., 2016; M. S. Nawaz & Pangil, 2016; Nouri & Parker, 2013; Wang et al., 2014) بتقسيم أبعاد النمو الوظيفي إلى أربعة أبعاد هي: تقدم الهدف الوظيفي، وتنمية القدرات المهنية، ونمو المكافآت، وسرعة الترويج. ويرجع الاختلاف بين الدراسات التي قسمت الأبعاد لثلاثة والدراسات التي قسمتها إلى أربعة إلى قيام الدراسات صاحبة الثلاثة أبعاد بدمج بُعد سرعة الترقية مع نمو المكافآت؛ بسبب الارتباط الكبير بينهما. (Yifei, 2018)، وفيما يلي تناوّلًا لتلك الأبعاد بشيء من التفصيل:

البُعد الأول: تقدم الهدف الوظيفي

عرفه كل من (Weng & Hu (2009) على أنه: "إلى أي مدى توفر الوظيفة الحالية للفرد فرصًا لتحقيق الهدف الوظيفي والتطوير الوظيفي". وقد عرفته دراسة (Dialoke & Nkechi (2017) على أنه: "الدرجة التي تكون فيها الوظيفة الحالية ذات صلة وتوفر فرصًا للفرد لتحقيق أهداف حياته المهنية"

البُعد الثاني: تنمية القدرات المهنية

عرفت دراسة (Li Yifei, (2018) تنمية القدرات المهنية على أنها: "مدى توفير الوظيفة الحالية للفرد فرصًا لتعلم المهارات المهنية الجديدة والمعرفة والخبرة"، كما عرفتها دراسة (Weng et al., (2010) على أنها: "إلى أي مدى تمكنهم وظيفتهم الحالية من اكتساب مهارات ومعارف جديدة"، ويُعد تحقيق تنمية القدرات المهنية في منظمة ما هو أيضًا مثال على مستوى متقدم من إشباع الحاجة.

البُعد الثالث: نمو المكافآت

يُعرف (Weng et al. (2010) نمو المكافآت على أنها: "تصورات الموظف للسرعة والمبلغ واحتمالية الزيادات في المكافأة".

البُعد الرابع: سرعة الترقية

وتعني تصورات الموظف تجاه معدل واحتمالية الترقية (Weng et al. (2010)، أو هي السرعة التي يتسلق بها الموظف السلم بدلاً من الركود في نفس الوظيفة لفترة طويلة (Dries et al. (2008)

ثانياً: مشكلة الدراسة

باتت هجرة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية تؤثر بالسلب على التعليم العالي والبحث العلمي، ويُمكن القول أن تلك المشكلة تعود بالأساس إلى النمو الوظيفي، والذي يشير في جوهره إلى مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلّبها العاملون، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية؛ وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء؛ حيث يُعاني العديد من أساتذة الجامعات المصرية من ضعف الحوافز المادية والعلمية خاصةً في مجالات العلوم الطبية والبحثية، والتي لا يكون لعضو هيئة التدريس بالجامعة أي دخل مادي ناتج عن بيع الكتب؛ بسبب قلة عدد الطلاب داخل تلك الكليات، بالإضافة إلى أن ضعف الإمكانيات البحثية داخل الجامعات المصرية لا يوفر فرصاً لأعضاء هيئة التدريس لتعلم مهارات مهنية جديدة وإضافة معارف وخبرات أخرى، كما أن المناخ الذي يعمل به أعضاء هيئة التدريس لا يوفر لهم الفرص لتحقيق الهدف الوظيفي والتطوير الوظيفي؛ ومن ثم فإن أغلب أبعاد النمو الوظيفي التي أشارت لها الدراسات السابقة لا تتحقق في بيئة العمل داخل الجامعات المصرية. وفي هذا الصدد، أشارت دراسة عيود، وعمر (٢٠١٨) أن مصر تُعد من أكثر الدول العربية التي غادرتها كفاءات علمية، ففي خلال العقد الأول من القرن الحالي، قدر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عدد الكفاءات المصرية التي هاجرت بالخارج بـ ٨٢٤ ألف مهاجر، من بينهم ٢٥٠٠٠ عالم، ووفقاً لإحصائية صادرة عن وزارة التعليم العالي عام ٢٠١٥؛ فإن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بلغ ٧١ ألف، في حين تُشير بيانات اتحاد المصريين بالخارج في ذلك العام أن عدد علماء مصر الموجودين بالخارج الذي بلغ أكثر من ٨٦ ألف عالم. وبالتالي؛ إذا استمرت السياسات الحالية والتي لا تؤدي إلى تحسين مواقف أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على النمو الوظيفي والمهني ستستمر المشكلة قائمة. وما يُزيد أيضاً من المشكلة هي أنه - وفي حدود علم الباحث- لا توجد دراسات سابقة سواء عربية أو أجنبية تناولت متغير النمو الوظيفي تحديداً في الجامعات المصرية، كما لا توجد أيضاً أي دراسات سابقة قامت بالربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة (المناخ التنظيمي، الكفاءة التنظيمية، النمو الوظيفي)؛ لذلك يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر المناخ التنظيمي علي النمو الوظيفي، والدور الوسيط للكفاءة التنظيمية؟"، ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما تأثير المناخ التنظيمي على النمو الوظيفي بالجامعات الحكومية محل الدراسة؟

٢. ما تأثير المناخ التنظيمي على الكفاءة التنظيمية بالجامعات الحكومية محل الدراسة؟
٣. ما تأثير الكفاءة التنظيمية علي النمو الوظيفي بالجامعات الحكومية محل الدراسة؟
٤. ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على النمو الوظيفي من خلال الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الحكومية محل الدراسة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

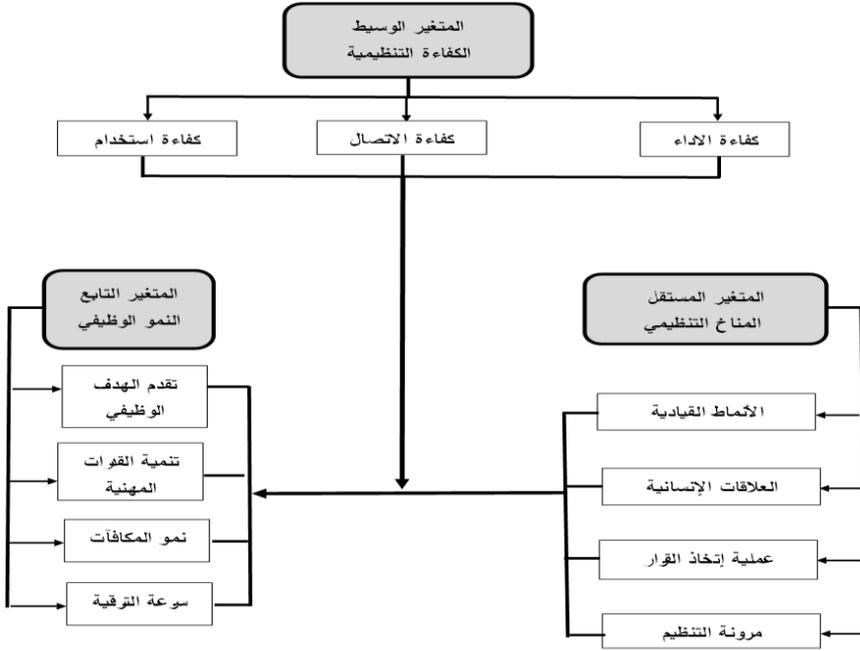
١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لأهميتها، وهي المناخ التنظيمي (المتغير المستقل)، النمو الوظيفي (المتغير التابع)، والكفاءة التنظيمية (المتغير الوسيط).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. التعرف على دور الكفاءة التنظيمية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي في الجامعات الحكومية محل الدراسة.
٤. تقديم بعض التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي من خلال تبني الكفاءة التنظيمية في الجامعات الحكومية محل الدراسة.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

- المناخ التنظيمي (متغير مستقل): تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية إتخاذ القرار، مرونة التنظيم) وذلك تماشياً مع كل من (Dziwulski & Wojciechowska) (الشناوي وآخرون)
 - الكفاءة التنظيمية (متغير وسيط): تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (كفاءة الاداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) وذلك تماشياً مع (الأسدي، ٢٠١٤).
 - النمو الوظيفي (متغير تابع): تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) وذلك تماشياً مع (Yifei, 2018).
- بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٣)

الآتي:

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي



شكل رقم (٣) نموذج الواسطة
من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول: لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) في الجامعات المصرية محل التطبيق.

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) في الجامعات المصرية محل التطبيق.

الفرض الرئيس الثالث: لا يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) على النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) في الجامعات المصرية محل التطبيق.

الفرف الرففس الرفف: لا فوءء آأفر فوءرف للكفاءة اللفظفمفة كمففر وسفط فف العلاقة بفن المفاخ اللفظفمف الفمو الوظففف فف الجامعاة المصرفة محل اللفظفمف.

سافسأً: أهمفة الءراسة:

أ- الأهمفة العلمفة:

على الرغم من فعءء الأبعآ والءراساة السابقة والمراجع العلمفة اللف فناولل مفعفراة الءراسة كلاً على حءة، ففئها لم فجمع بفن هءه المفعفراة معاً؛ ومن ثم فعء الءراسة الءالفه مكملة للءراساة السابقة اللف فملا فف مجال المفاخ اللفظفمف والكفاءة اللفظفمفة وعلاقمها بالفمو الوظففف؛ ومن ثم ففإن فئاآ هءه الءراسة سوف فعمل على إضافة المصءاففة الءارآفة External Validity لففئاآ الءراساة السابقة، وفؤكء إمكاففة فعمفمها فف البفئة المصرفة الء اتفاق الفئاآ اللف سفم الفوصل إلفها مع فئاآ الءراساة السابقة، كما فعمل فلك الءراسة على سد الفآوة البءآفة، والمفمثلة فف عءم فوءء ءراساة سابقفة جمعلا بفن مفعفراة الءراسة الفلاآة، وفلك فف حءوء علم البافآ.

ب- الأهمفة العملفة:

فنبثق أهمفة الءراسة من الفاففة العملفة من فكرة أن المفاخ اللفظفمف فلعب ءوراً مهُمماً فف فشكل الفءاففة اللفظفمفة والاتآاهة الاسفراةآفة والسفاسة الفنموفة، فف المنظماء، كما أن الءراسة معنفة بصورة أساسفة بفوضفح ءور المفاخ اللفظفمف فف آلق عاملفن مءركفن للبفئة، فافرفن على معالآة المشاكل الءاصفة بالعمل بشكل مناسب من آلال الكفاءة اللفظفمفة، فضلاً عن أن قفاع الفعلفم العالف أءء أهم القفاعاة فف مصر؛ إذ فءآل ضمن القفاعاة اللف فقوء قافرة عملفة الفنمفة الاقفاءاففة.

سابعاً: منهآفة الءراسة

لفآقق اءءاف الءراسة وآآبار فروفها اعفمء البافآ على المنهآ الوصفف الفآلفف، ولفكوفن الإطار الفظرف الءاص بالءراسة، قام البافآ بالإطلاع على المآاح من المصاءر الفالففة: الكفب والمراجع العربفة والأآنبفة، والرسائل العلمفة المنشورة وففر المنشورة، والمقالاة والءورفاة المآآصصة والفشراة، وشبكة الإنفرفا.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) والهيئات المعاونة (مدرس مساعد، معيد) في الجامعات الحكومية المصرية بمحافظة القاهرة والتي تتمثل في (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان) والبالغ عددهم وفقاً لتقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٣٠٣٩٧) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة. ويوضح الجدول رقم (١) بيانات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

الإجمالي	معاوني هيئة التدريس					أعضاء هيئة التدريس						الجامعة	
	معيد			مدرس مساعد		الجملة	مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		
	الجملة	إناث	ذكور	إناث	ذكور		إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث		ذكور
١٣٥٥٥	٣٦٣٥	٦٥٣١	٩٦٠	٧٦١١	٦٣١١	١١٣١٧	٧٣٨١	٧٢٠	٨٥٧	٩٥٧	٨٦٧	١٩٩٣	جامعة القاهرة
١٦١٧١	٤٣٥٤	٣٥٣١	٦٠٦	٧٨١١	٢٠٦	٢٨١٧	٤٣٣١	٧٦٥١	٦٠٧	٣٦٨	٧٦٨	٧٦٦	جامعة عين شمس
٥٥١٥	١٧٠٥	٧٠٣	٣٥٠	٥٠١	٤٣٣	١٥٣٤	٥٥٧	٣١٨	٤٥٣	٤٢٣	٥١٥	٤٦٣	جامعة حلوان
٣٠٣٩٧	٢٤٤١١	٣٢٢١	١٩٢٧	٢٨١٧	٢٦٦١	٥٥٧٥٥	٤٨٢٧	١٠٠٣	٢١١٥	٢٧١١	٢١١١	٣٥٣٣	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٤ م.

ب- عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) والهيئات المعاونة (مدرس مساعد، معيد) في الجامعات الحكومية المصرية بمحافظة القاهرة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع البحث. وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩) عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%).

$$n = \frac{c(c-1)}{2a + \frac{c(c-1)}{n}}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

c = (٥٠%) للحصول على أكبر للعينة.

a = ١,٩٦ ÷ ب، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث

والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠,٩٥)).

بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{0.50(0.50-1)}{1.96 + \frac{0.50(0.50-1)}{n}} = 384 \text{ مفرد}$$

ج- اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات

الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بقياس إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة التي شملتهم عينة الدراسة للمناخ التنظيمي؛ ويتكون من (٣٠) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي، وذلك كما يلي:
 - الأنماط القيادية ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من X1 إلى X8).
 - العلاقات الإنسانية ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X9 إلى X14).
 - عملية إتخاذ القرار ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من X15 إلى X24).
 - الإجراءات التنظيمية وتتكون من (٨) عبارات (العبارات من X25 إلى X30).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين طبقت عليهم الدراسة للكفاءة التنظيمية؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الثلاثة للكفاءة التنظيمية، وذلك كما يلي:
 - كفاءة الأداء ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Z1 إلى Z4).
 - كفاءة الإتصال وظروف العمل ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Z5 إلى Z8).
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Z9 إلى Z12).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين طبقت عليهم الدراسة للمناخ الوظيفي؛ ويتكون من (٢٠) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للنمو الوظيفي، وذلك كما يلي:
 - تقدم الهدف الوظيفي ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من y1 إلى y6).
 - تنمية القدرات المهنية ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من y7 إلى y12).
 - نمو المكافآت ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من y13 إلى y16).
 - سرعة الترقية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من y17 إلى y20).
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٤٠) أستمارة وكان الصالح منها (٢٣٥)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨٧,٢٪)، ثم

تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامجي (SPSS-AMOS- Version 25) (Version 26).

ثامناً: الدراسة التطبيقية وأختبار الفروض

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم يقترح الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات تخص الجامعات المصرية كـ مجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي للمناخ التنظيمي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المناخ التنظيمي وعددها ٣٠ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد المناخ التنظيمي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد المناخ

التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
X1	يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي عندما أواجه حدث طارئ.	الأسماء القيادية	.632	1.000	-	-	-
X2	يهتم رئيسي المباشر اهتماماً عميقاً بمرؤوسيه الذين أمضوا وقتاً طويلاً معه.		.425	.889	.130	6.820	***

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)	
X3	لا يستخدم رئيسي المباشر مطلقًا سلطته ليحصل على امتيازات خاصة لنفسه.		.410	.805	.122	6.597	***	
X4	لا يسليبي رئيسي المباشر الفضل في إنجازاتي الشخصية وينسبها لنفسه.		.648	1.024	.104	9.836	***	
X5	يتصرف رئيسي المباشر دائمًا بأسلوب أمر في التعامل مع مرؤوسيه.		.497	.906	.115	7.848	***	
X6	يعطى رئيسي المباشر الموظف حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها أفضل.		.672	1.173	.116	10.129	***	
X7	يعطي رئيسي المباشر المعلومات التي يحتاجها الموظفين لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد.		.533	.814	.098	8.338	***	
X8	يشجع المدير على التعبير عن الأفكار، حتى لو تعارضت مع أفكاره.		.599	.930	.101	9.214	***	
X9	تشجع القيادة على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.		العلاقات الأساسية	.495	1.000	-	-	-
X10	تقدر الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الأطراف المعنية.			.630	1.052	.134	7.832	***
X11	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات.	.377		.768	.138	5.570	***	
X12	تخصص الجامعة الوقت الكافي للاستمتاع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم.	.582		.870	.116	7.489	***	
X13	يتوفر في الجامعة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الآخرين	.440		.840	.134	6.250	***	

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
X14	يحرص القيادات الأكاديمية على تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس من خلال التواصل معهم.		.632	1.309	.167	7.843	***
X15	تعتمد الجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	عملية اتخاذ القرار	.616	1.000	-	-	-
X16	تتخذ الجامعة القرارات بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية لمتخذ القرار.		.649	.915	.096	9.535	***
X17	تتضع الجامعة خططاً متناهي تنفيذ القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.		.684	.955	.096	9.931	***
X18	تستخدم الجامعة وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.		.706	1.060	.104	10.165	***
X19	توفر الجامعة معلومات وبيانات تساهم في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة.		.710	.945	.093	10.214	***
X20	توازن الجامعة بين سرعة القرارات التي يتم اتخاذها نسبياً مع درجة أهمية المشكلة موضوع القرار.		.405	.582	.091	6.401	***
X21	تقوم الجامعة بدراسة المشكلة دراسة وافية في مدة زمنية قصيرة تتناسب مع احتياجات المستفيدين.		.641	.864	.091	9.442	***
X22	تقوم الجامعة بمراجعة قدرة العاملين على تنفيذ القرارات الصادرة.		.630	.930	.100	9.319	***
X23	توفر الجامعة الإمكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال.		.428	.725	.108	6.727	***

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
X24	تعمل الجامعة على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار.	الإجراءات التنظيمية	.479	.661	.089	7.427	***
X25	تُوفّر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم فرص تدريب تُمكنهم من توسيع نطاق مهاراتهم وقدراتهم.		.666	1.000	-	-	-
X26	يُقاس الأداء في كثير من الأحيان بنتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي.		.546	.688	.080	8.605	***
X27	يُتاح أمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم العديد من الفرص الوظيفية (الأكاديمية) التي يمكن أن يترقى بها.		.816	1.129	.093	12.167	***
X28	هناك ارتباط وثيق بين المكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس وأداءه في العمل.		.824	1.125	.092	12.260	***
X29	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالتحكم بشكل كبير في أداء عملهم.		.736	.999	.089	11.191	***
X30	يعمل أعضاء فريق العمل معاً بشكل فعال.		.728	1.032	.093	11.096	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

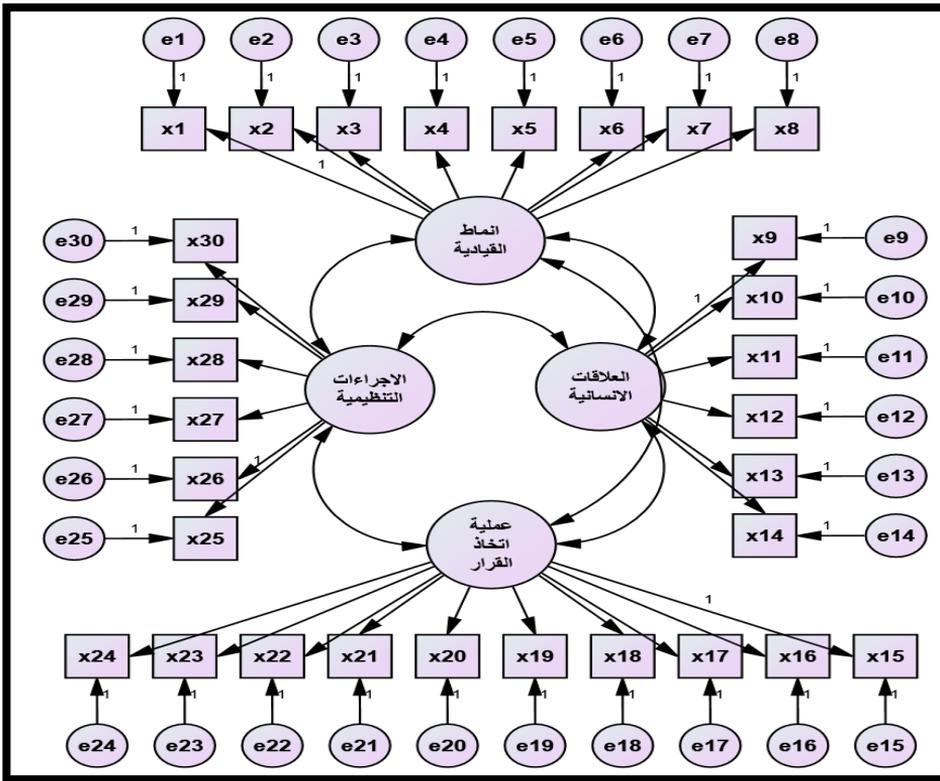
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement

Model لأبعاد (المناخ التنظيمي) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (الأنماط القيادية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (العلاقات الإنسانية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

- العلاقة بين بُعد (عملية اتخاذ القرار) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (الإجراءات التنظيمية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المناخ التنظيمي:



شكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المناخ التنظيمي
ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم (٣)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.482	أقل من أو تساوي 3	Normed Chi-square (CMIN/DF) مؤشر مربع كاي المعياري
.070	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.817	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	Goodness of Fit Index (GFI) مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة
0.837	ذلك على تطابق أفضل	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر جودة التوفيق المقارن
0.756	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	Normed of Fit Index (NFI) مؤشر جودة التوفيق المعياري
0.822		Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٤) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المناخ التنظيمي:

جدول (٤)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المناخ التنظيمي

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.903	0.816	8	الأنماط القيادية
0.898	0.806	6	العلاقات الإنسانية
0.914	0.835	10	عملية اتخاذ القرار
0.893	0.798	6	الإجراءات التنظيمية
0.930	0.865	30	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨١٦، ٠,٨٠٦، ٠,٨٣٥، ٠,٧٩٨)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المناخ التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٠٣، ٠,٨٩٨، ٠,٩١٤، ٠,٨٩٣)، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد المناخ التنظيمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. التحليل العاملي التوكيدي للكفاءة التنظيمية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية وعددها ١٢ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الكفاءة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٥)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الكفاءة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى	معامل الانحدار غير المعيارى	الخطأ المعيارى	اختبار ت (C.R)	(P value)
Z1	هناك ثقة لدى الإدارة بمقدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة.	كفاءة الأداء	.757	1.000	-	-	-
Z2	يحظى التدريب باهتمام منظمي وذلك لرفع كفاءة عاملها.		.784	1.039	.073	14.192	***
Z3	تمتلك منظمي خطة لتطوير إنجاز الكفايات عبر عملية إدارة الأداء.		.832	1.259	.083	15.208	***
Z4	تلجأ منظمي إلى إدخال عاملها بدورات تطويرية بين فترة وأخرى لتحسين أدائها.		.738	1.035	.078	13.243	***
Z5	يمكن توفير الأفكار الواضحة في منظمي بالتوقيت الملائم.	كفاءة الاتصال	.850	1.000	-	-	-
Z6	يعتمد تنفيذ الأعمال في منظمي على استخدام شبكات الاتصال الفعال ما بين أقسام الدائرة ووحداتها وما بين زبائننا الخارجيين.		.800	.926	.053	17.437	***

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى	معامل الانحدار غير المعيارى	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
Z7	هناك نظام اتصالات واضح بين منظمي وفروعها للحصول على المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وتبادلها.		.862	1.036	.052	19.811	***
Z8	تحفز منظمي التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة.		.847	.847	.044	19.230	***
Z9	ليس لدى منظمي مشكلة في الحصول على الموارد البشرية الكفوة والأموال والمعدات عند البدء بمشروع تأهيلي وتطويري.	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	.892	1.000	-	-	-
Z10	منظمي قادرة على الحصول على الدعم الخارجي (مالي معنوي، وتسهيلات أخرى) من الدولة بسهولة.		.791	.925	.050	18.320	***
Z11	منظمي تدعم إجراءات توزيع الموارد المالية عند تنفيذ المشاريع وفق ضوابط محددة.		.680	.757	.053	14.281	***
Z12	تعاني منظمي من نقص نوعي في مواردها البشرية ذات التخصصات الفنية المؤهلة والمتدربة ميدانياً.		.610	.578	.047	12.214	***

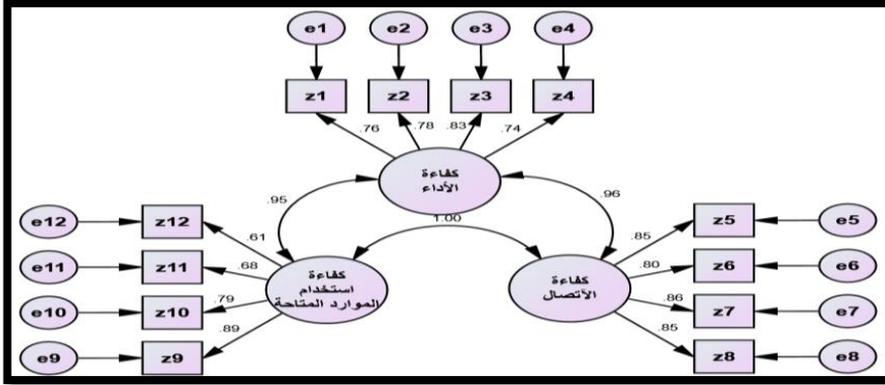
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (الكفاءة التنظيمية) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (كفاءة الأداء) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (كفاءة الاتصال) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

- العلاقة بين بُعد (كفاءة استخدام الموارد المتاحة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- كما يوضح شكل (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الكفاءة التنظيمية:



الشكل رقم (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس الكفاءة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل

العاملي التوكيدي لمقياس الكفاءة التنظيمية:

جدول رقم (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي

لمقياس الكفاءة التنظيمية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.891	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.032	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.885	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
0.931	دل ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.916	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.911		مؤشر توكير لوبس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس الكفاءة التنظيمية مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الكفاءة التنظيمية:

جدول (٧)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الكفاءة التنظيمية

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.886	0.785	4	كفاءة الأداء
0.902	0.814	4	كفاءة الاتصال
0.910	0.829	4	كفاءة استخدام الموارد المتاحة
0.919	0.845	12	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨١٤، ٠,٧٨٥)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المناخ التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٨٨٦، ٠,٩٠٢، ٠,٩١٠)، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد الكفاءة التنظيمية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣. التحليل العائلي التوكيدي للنمو الوظيفي:

تم إجراء التحليل العائلي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس النمو الوظيفي وعددها ٢٠ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العائلي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشعب منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد النمو الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٨) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد النمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
Y1	يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس مفهوم واضح لمسارهم الوظيفي.	تقدم الهدف الوظيفي	.592	1.000	-	-	-
Y2	تقوم الجامعة بإعداد أعضاء هيئة التدريس في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي.		.623	.987	.115	8.579	***
Y3	تهتم الجامعة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي.		.591	.910	.110	8.250	***
Y4	تهتم الجامعة بإعادة وصف الوظيفة بما يتلاءم مع أي مستجدات.		.696	1.271	.137	9.257	***
Y5	أحرص على التقييم الذاتي لعملي وإنجازاتي وفق خطط العمل.		.646	1.139	.129	8.805	***
Y6	أوظف التخطيط السنوي واليومي لمهام عملي.		.631	.893	.103	8.653	***
Y7	تعتمد الجامعة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.	تدعيم القدرات المهنية	.598	1.000	-	-	-
Y8	تركز استراتيجيتي التدريب في الجامعة على تحقيق التجانس بين مهاراتي واحتياجات الوظيفة والأكاديمية.		.705	1.380	.141	9.778	***
Y9	تم عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خلال فترات معينة وبشكل دوري.		.783	1.436	.137	10.484	***
Y10	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.		.787	1.343	.128	10.520	***
Y11	تقوم الجامعة بمتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس بعد اكتمال التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه.		.620	1.046	.117	8.907	***
Y12	تتميز عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالعدالة والموضوعية.		.737	1.199	.119	10.080	***

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى	معامل الانحدار غير المعيارى	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
Y13	توزع الجامعة المكافآت على أعضاء هيئة التدريس وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.	نمو المكافآت	.699	1.000	-	-	-
Y14	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.		.803	1.168	.097	12.106	***
Y15	ترتبط الجامعة بين الاداء الفعلي ونوعية المكافآت المقدمة.		.564	.859	.097	8.866	***
Y16	تعتمد الجامعة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.		.696	.964	.090	10.768	***
Y17	يتم تحفيز ودعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لتحقيق أهداف التطوير البحثي والمشاركة في المؤتمرات مما يعمل على سرعة ترقيتهم.	سرعة الترقية	.344	1.000	-	-	-
Y18	يتم تطبيق مبدأ مكافأة كافة الأعمال الإدارية والأكاديمية الإضافية وتوفير الدعم المادي اللازم لمساعدة عضو هيئة التدريس ومعاونتهم على الترقى.		.767	2.162	.390	5.537	***
Y19	تساهم الجامعة بمخصصات مالية في نشر الأبحاث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.		.822	2.589	.463	5.589	***
Y20	توفر الجامعة المخصصات المالية لمشاركتي في الأحداث العلمية المختلفة.		.731	2.316	.422	5.488	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

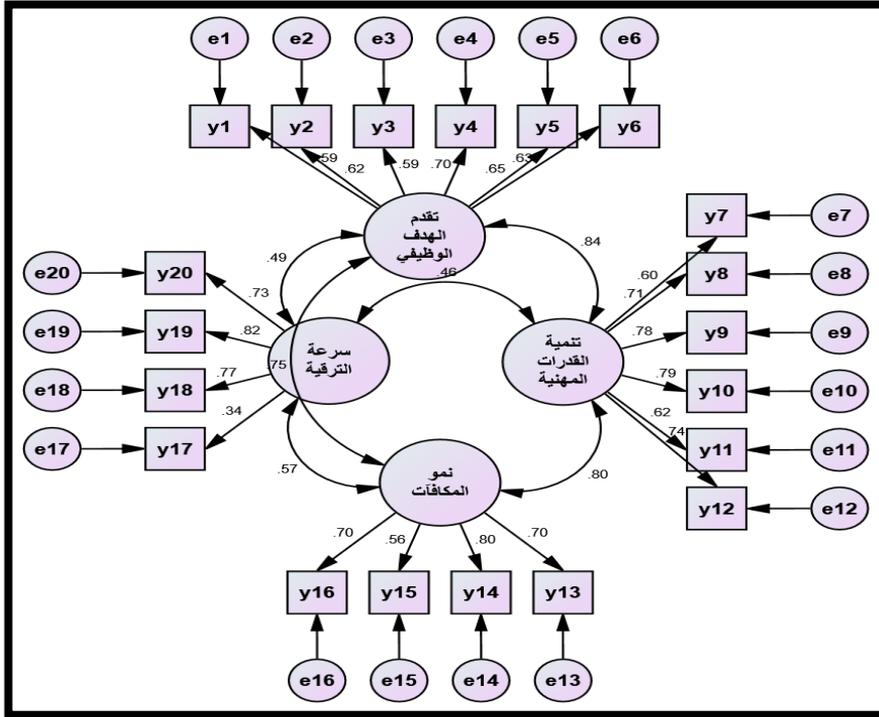
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement

Model لأبعاد (النمو الوظيفي) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (تقدم الهدف الوظيفي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

- العلاقة بين بُعد (تنمية القدرات المهنية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (نمو المكافآت) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (سرعة الترقية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- كما يوضح شكل (٦) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد النمو الوظيفي:



الشكل رقم (٦) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد النمو الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العالمي التوكيدي لمقياس النمو الوظيفي:

جدول رقم (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العالمي التوكيدي
لمقياس النمو الوظيفي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.232	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF) Normed Chi-square
.066	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.838	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index
0.862	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.814	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI) Normed of Fit Index
0.840		مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العالمي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي مقبولة إحصائياً.
كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس النمو
الوظيفي:

جدول (١٠) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس النمو الوظيفي

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.912	0.831	6	تقدم الهدف الوظيفي
0.909	0.827	6	تنمية القدرات المهنية
0.894	0.799	4	نمو المكافآت
0.895	0.801	4	سرعة الترقية
0.919	0.845	20	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٣١، ٠,٨٢٧، ٠,٧٩٩، ٠,٨٠١)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس
أبعاد النمو الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩١٢، ٠,٩٠٩، ٠,٨٩٤، ٠,٨٩٥)، بما يؤكد
أن عبارات قياس أبعاد النمو الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٤. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (١١) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	4.16	.506	40.152	.000	متوفر
الأنماط القيادية	4.28	.531	42.201	.000	متوفر
العلاقات الإنسانية	4.24	.512	42.421	.000	متوفر
عملية اتخاذ القرار	4.20	.533	39.510	.000	متوفر
الإجراءات التنظيمية	3.92	.779	20.637	.000	متوفر
المتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية)	3.96	.699	24.152	.000	متوفر
كفاءة الأداء	3.99	.725	23.970	.000	متوفر
كفاءة الاتصال	3.93	.797	20.360	.000	متوفر
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	3.97	.689	24.696	.000	متوفر
المتغير التابع (النمو الوظيفي)	4.16	.505	40.030	.000	متوفر
تقدم الهدف الوظيفي	4.17	.529	38.609	.000	متوفر
تنمية القدرات المهنية	4.17	.556	36.745	.000	متوفر
نمو المكافآت	4.22	.571	37.414	.000	متوفر
سرعة الترقية	4.07	.623	29.923	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ. توافر بعد الأنماط القيادية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٢٨ بانحراف معياري ٠,٥٣١.
- ب. توافر بعد العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٢٤ بانحراف معياري ٠,٥١٢.
- ج. توافر بعد عملية اتخاذ القرار كأحد أبعاد المناخ التنظيمي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٢٠ بانحراف معياري ٠,٥٣٣.
- د. توافر بعد الإجراءات التنظيمية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٢ بانحراف معياري ٠,٧٧٩.
- هـ. توافر بعد كفاءة الأداء كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٩ بانحراف معياري ٠,٧٢٥.

- و. توافر بعد كفاءة الاتصال كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٣ بانحراف معياري ٠,٧٩٧.
- ز. توافر بعد كفاءة استخدام الموارد المتاحة كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٨٩.
- ح. توافر بعد تقدم الهدف الوظيفي كأحد أبعاد النمو الوظيفي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,١٧ بانحراف معياري ٠,٥٢٩.
- ط. توافر بعد تنمية القدرات المهنية كأحد أبعاد النمو الوظيفي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,١٧ بانحراف معياري ٠,٥٥٦.
- ي. توافر بعد نمو المكافآت كأحد أبعاد النمو الوظيفي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٢٢ بانحراف معياري ٠,٥٧١.
- ك. توافر بعد سرعة الترقية كأحد أبعاد النمو الوظيفي لدى الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٧ بانحراف معياري ٠,٦٢٣.
٥. تحليل الارتباط:

من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، والكفاءة التنظيمية، والنمو الوظيفي)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي والأبعاد المكونة له)، والمتغير التابع (النمو الوظيفي والأبعاد المكونة له)، والمتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية والأبعاد المكونة لها)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، وأبعاد المتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية)، كمتغير تابع وأبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، كمتغير وسيط ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

النمو الوظيفي	سرعة الترقية	نمو المكافآت	تممية القدرات المهنية	تقدم الهدف الوظيفي	الكفاءة التنظيمية	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	كفاءة الاتصال	كفاءة الأداء	المناخ التنظيمي	الاجراءات التنظيمية	عملية اتخاذ القرار	العلاقات الإنسانية	الأنماط القيادية	بيان
													1	الأنماط القيادية
												1	.734**	العلاقات الإنسانية
											1	.747**	.764**	عملية اتخاذ القرار
										1	.607**	.564**	.566**	الاجراءات التنظيمية
									1	.836**	.886**	.859**	.867**	المناخ التنظيمي
								1	.772**	.831**	.564**	.584**	.594**	كفاءة الأداء
							1	.877**	.729**	.846**	.512**	.510**	.533**	كفاءة الاتصال
						1	.840**	.823**	.776**	.852**	.559**	.559**	.608**	كفاءة استخدام الموارد المتاحة
					1	.933**	.960**	.950**	.800**	.889**	.574**	.580**	.608**	الكفاءة التنظيمية
				1	.646**	.612**	.607**	.618**	.769**	.626**	.705**	.654**	.675**	تقدم الهدف الوظيفي
			1	.833**	.640**	.616**	.591**	.613**	.774**	.638**	.704**	.663**	.669**	تممية القدرات المهنية
		1	.721**	.684**	.598**	.556**	.561**	.583**	.742**	.579**	.679**	.680**	.643**	نمو المكافآت
	1	.663**	.691**	.708**	.853**	.791**	.812**	.820**	.827**	.823**	.677**	.636**	.652**	سرعة الترقية
1	.871**	.865**	.910**	.903**	.777**	.731**	.731**	.748**	.879**	.757**	.779**	.742**	.744**	النمو الوظيفي

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول (١٢) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع النمو الوظيفي والمتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين جميع محاور المتغير المستقل المناخ التنظيمي بشكل فردي كل محور على حدا (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، وأيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بشكل فردي واجمالي وبين المتغير التابع النمو الوظيفي بشكل فردي واجمالي حيث يشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين محور الأنماط القيادية وبين المتغير التابع النمو الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠١) بلغ معامل الارتباط بين محور الأنماط القيادية وبين المتغير التابع النمو الوظيفي (**0.744).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور العلاقات الإنسانية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور العلاقات الإنسانية (**0.742).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور عملية اتخاذ القرار (**0.779).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور الإجراءات التنظيمية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الإجراءات التنظيمية (**0.757).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور المتغير المستقل المناخ التنظيمي عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور المتغير المستقل المناخ التنظيمي (**0.879).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور كفاءة الأداء عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور كفاءة الأداء (**0.748).

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور كفاءة الاتصال عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور كفاءة الاتصال (**731).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور كفاءة استخدام الموارد المتاحة عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور كفاءة استخدام الموارد المتاحة (**731).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (**777).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور تقدم الهدف الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تقدم الهدف الوظيفي (**903).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور تنمية القدرات المهنية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تنمية القدرات المهنية (**910).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور نمو المكافآت عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور نمو المكافآت (**865).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين محور سرعة الترقية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور سرعة الترقية (**871).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي وبين جميع أبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية وبين جميع أبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الكفاءة التنظيمية.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع النمو الوظيفي وبين جميع أبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد النمو الوظيفي.

٦. اختبار الفروض:

أولاً: اختبار الفرض الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) في الجامعات المصرية محل التطبيق" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- "لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على تقدم الهدف الوظيفي كأحد أبعاد النمو الوظيفي.
- "لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على تنمية القدرات المهنية كأحد أبعاد النمو الوظيفي.
- "لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على نمو المكافآت كأحد أبعاد النمو الوظيفي.
- لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على سرعة الترقية كأحد أبعاد النمو الوظيفي.

لذلك يوضح الجدول التالي رقم (١٣) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج الانحدار المتعدد بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي

المتغير التابع	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	B	Beta	أختبارات T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
				القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
النمو الوظيفي	الأنماط القيادية	.176	.185	4.006	.000	.881 ^a	.776	259.955	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.195	.198	4.407	.000				
	عملية اتخاذ القرار	.242	.256	5.301	.000				
	الإجراءات التنظيمية	.250	.386	10.876	.000				
تقدم الهدف الوظيفي	الأنماط القيادية	.206	.207	3.333	.001	.771 ^a	.594	110.125	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.154	.149	2.468	.014				
	عملية اتخاذ القرار	.279	.281	4.332	.000				
	الإجراءات التنظيمية	.173	.254	5.328	.000				
تنمية القدرات المهنية	الأنماط القيادية	.188	.179	2.909	.004	.775 ^a	.601	113.276	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.192	.177	2.951	.003				
	عملية اتخاذ القرار	.280	.268	4.169	.000				
	الإجراءات التنظيمية	.196	.274	5.805	.000				
نمو المكافآت	الأنماط القيادية	.148	.138	2.134	.034	.749 ^a	.560	95.947	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.326	.292	4.657	.000				
	عملية اتخاذ القرار	.257	.240	3.548	.000				
	الإجراءات التنظيمية	.139	.190	3.837	.000				
سرعة الترقية	الأنماط القيادية	.162	.138	2.785	.006	.862 ^a	.742	216.739	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.109	.089	1.856	.064				
	عملية اتخاذ القرار	.154	.132	2.547	.011				
	الإجراءات التنظيمية	.492	.615	16.197	.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (النمو الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

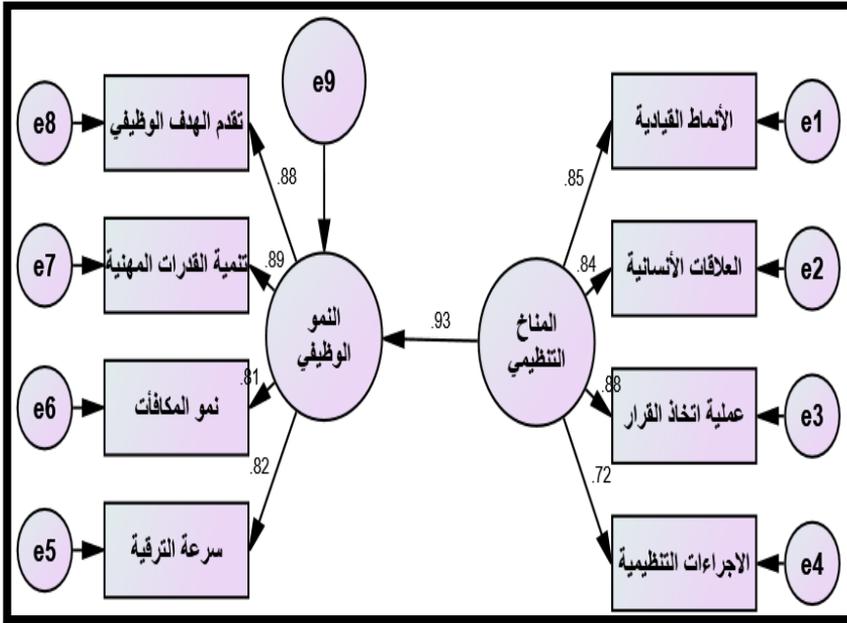
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٧٧٦)، أي أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ

القرار، الإجراءات التنظيمية) مجتمعة، تفسر (٠,٧٧,٦٪) من التباين في المتغير التابع (النمو الوظيفي)، أما النسبة الباقية (٠,٢٢,٤٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) منفردة على الترتيب (٠,٥٩٤، ٠,٦٠١، ٠,٥٦٠، ٠,٧٤٢)، أي أن المناخ التنظيمي بأبعاده تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية)، بالنسب التالية على الترتيب (٠,٥٩٤، ٠,٦٠١، ٠,٥٦٠، ٠,٧٤٢)، أما النسب الباقية (٠,٤٠٦، ٠,٣٩٩، ٠,٤٤٤، ٠,٢٥٨)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠,٨٨١)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، والمتغير التابع النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) على الترتيب (٠,٧٧١، ٠,٧٧٥، ٠,٧٤٩، ٠,٨٦٢) وجميعها تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية).
- **أختبار F:** تشير نتيجة أختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥٪).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، على الترتيب (٠,١٧٦، ٠,١٩٥، ٠,٢٤٢، ٠,٢٥٠) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية).

- اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %) بالنسبة لجميع أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية).
- أن أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تقدم الهدف الوظيفي) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تنمية القدرات المهنية) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (نمو المكافآت) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (سرعة الترقية) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %) ما عدا بعد (العلاقات الإنسانية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).
- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة:
لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنموذج الهيكلي بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كاملة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي



شكل (٧) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.847	الأنماط القيادية	المقياس الكلي للمناخ التنظيمي
***	18.172	.052	.953	.836	العلاقات الإنسانية	
***	19.737	.053	1.042	.879	عملية اتخاذ القرار	
***	14.618	.086	1.257	.725	الإجراءات التنظيمية	
***	15.952	.066	1.053	.932	المقياس الكلي للنمو الوظيفي	المقياس الكلي لنمو الوظيفي
***	18.809	.049	.923	.885	تقدم الهدف الوظيفي	
***	19.005	.051	.975	.891	تنمية القدرات المهنية	
***	16.439	.055	.908	.808	نمو المكافآت	
—	—	—	1.000	.815	سرعة الترقية	

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي قوي جداً ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على النمو الوظيفي، حيث تشرح المناخ التنظيمي ٧٧,٦٪ فقط من الاختلافات في النمو الوظيفي.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.139
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠,٠٨	٠.073
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	0.882
مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI)	ذلك على تطابق أفضل	0.918
مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة	0.910
مؤشر توكر لويس (TLI)	الدراسة	0.879

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم رفض الفرض الرئيس الأول كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهرى لأبعاد المناخ التنظيمي على أبعاد النمو الوظيفي. (أي تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل)، وفيما يخص الفروض الفرعية تم رفضهم جميعاً كلياً وجزئياً.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير جوهرى للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) في

الجامعات المصرية محل التطبيق" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- " لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على كفاءة الأداء كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية.
- " لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على كفاءة الاتصال كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية.
- " لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على كفاءة استخدام الموارد المتاحة كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) نتائج الانحدار المتعدد بين المناخ التنظيمي والكفاءة التنظيمية

اختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	المتغير الوسيط	
			القيمة	المعنوية					
.000 ^b	323.974	.812	.901 ^a	.000	4.257	.180	.237	الأنماط القيادية	الكفاءة التنظيمية
				.081	1.752	.072	.098	العلاقات الإنسانية	
				.012	2.537-	-.112-	.147-	عملية اتخاذ القرار	
				.000	25.085	.815	.731	الإجراءات التنظيمية	
.000 ^b	193.309	.720	.848 ^a	.002	3.188	.164	.224	الأنماط القيادية	كفاءة الأداء
				.012	2.541	.127	.180	العلاقات الإنسانية	
				.075	-1.789-	-.096-	-.131-	عملية اتخاذ القرار	

المتغير الوسيط	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	B	Beta	أختبارات T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف	
				القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
	الإجراءات التنظيمية	.674	.725	18.296	.000				
كفاءة الاتصال	الأنماط القيادية	.189	.126	2.462	.014	.851 ^a	.724	197.191	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.057	.037	.736	.462				
	عملية اتخاذ القرار	-.164-	-.109-	-2.042-	.042				
	الإجراءات التنظيمية	.839	.820	20.861	.000				
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	الأنماط القيادية	.297	.229	4.735	.000	.868 ^a	.754	230.235	.000 ^b
	العلاقات الإنسانية	.058	.043	.912	.363				
	عملية اتخاذ القرار	-.147-	-.113-	-2.241-	.026				
	الإجراءات التنظيمية	.679	.767	20.663	.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وأبعاد المتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية)، والتي اظهرت ما يلي:

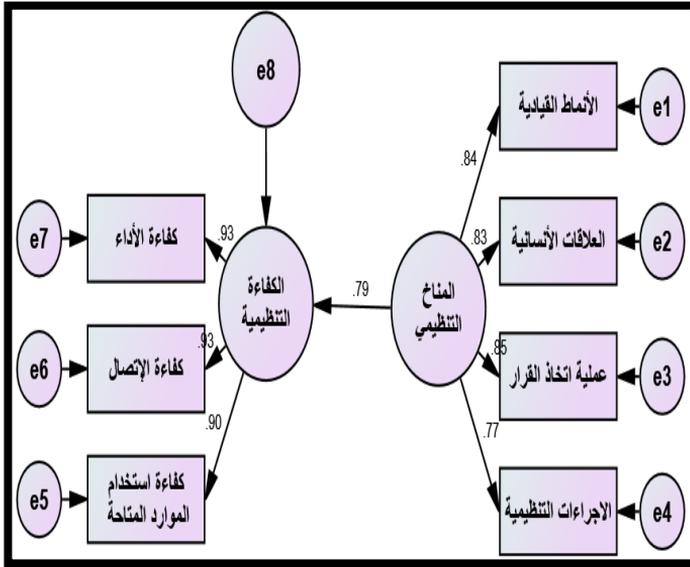
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٨١٢)، أي أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) مجتمعة، تفسر (٨١,٢٪) من التباين في المتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية). أما النسبة الباقية (١٨,٨٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) منفردة على الترتيب (٠,٧٢٤، ٠,٧٢٤، ٠,٧٥٤)، أي أن المناخ التنظيمي بأبعاده تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، بالنسب التالية على الترتيب (٧٢٪، ٧٢,٤٪، ٧٥,٤٪)، أما النسب الباقية (٢٨٪، ٢٧,٦٪، ٢٤,٦٪)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (0,901)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية)، والمتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) على الترتيب (0,848، 0,851، 0,868) وجميعها تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل، وأبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة).
- اختبار F: تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (0,05%).
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل المناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، الإجراءات التنظيمية)، على الترتيب (0,237، 0,098، 0,731) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، فيما عدى بعد (عملية اتخاذ القرار) كأحد أبعاد المتغير المستقل فالعلاقة عكسية.
- اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0,05%) بالنسبة لجميع الأبعاد (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) على الترتيب (0,848، 0,851، 0,868) وجميعها تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل، وأبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة).
- أن جميع أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (كفاءة الأداء) كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0,05%)، ما عدا بعد (عملية اتخاذ القرار) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0,05%).
- أن جميع أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (كفاءة الاتصال) كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0,05%)، ما عدا بعد (العلاقات الإنسانية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0,05%).

• أن جميع أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (كفاءة استخدام الموارد المتاحة) كأحد أبعاد الكفاءة التنظيمية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠,٠٥)، ما عدا بعد (العلاقات الإنسانية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠,٠٥).

• بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العالمي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (٩) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير الوسيط	المتغير المستقل
-	-	-	1.000	.844	الأنماط القيادية	المقياس الكلي للمناخ التنظيمي
***	17.238	.055	.946	.826	العلاقات الإنسانية	
***	18.017	.056	1.014	.852	عملية اتخاذ القرار	
***	15.437	.086	1.334	.767	الإجراءات التنظيمية	
***	14.419	.076	1.094	.793	المقياس الكلي للكفاءة التنظيمية	المقياس الكلي للكفاءة التنظيمية
***	26.319	.042	1.096	.935	كفاءة الأداء	
***	26.138	.046	1.203	.932	كفاءة الاتصال	
-	-	-	1.000	.896	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الكفاءة التنظيمية، حيث تشرح المناخ التنظيمي ٨١,٢٪ من الاختلافات في الكفاءة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.249	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.074	أقل من ٠,٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.793	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.849	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.845	للمنموذج مع بيانات عينة	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.757	الدراسة	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نءاءء الءللل الإءصاءل لبرنامء AMOS.

والبضء من الءءءل السابق أن ءمبل مؤشراء الءكم على ءوءة ءوفبل النمولء الهبلكل أو البنائل لمساراء مءغبلراء البءء مقبولة إءصائلأ. بناءً على ما سبق، ءم رفض الفرض الرئبل الءائل ءلأاً وءزئبأ، وهو ما بعنل أنه بوءء ءأبئر معنول لأبعاء المناء الءنظبلل على أبعاء الكفاءة الءنظبلل. (أل ءم رفض الفرض العءم وقبول الفرض البءبل)، وفبما بءص الفروض الفرعلل ءم رفضهم ءمبعاً ءلأاً وءزئبأ.

ءالءا: إءءبار الفرض الرئبل الءالء: "لا بوءء ءأبئر ءوهرل لأبعاء الكفاءة الءنظبلل (كفاءة الأءاء، كفاءة الاءءال، كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة) على النمول الوظفلل بأبعاءه (ءءءم الهءء الوظفلل، ءنمبل القءراء المهنبل، نمو المكافاء، سرعة ءرقلل) فل ءامعاء المصلرل محل الءطببلق، من أءل أءءبار هذا الفرض ءم ءقسبله إلى الفروض الفرعلل الءالبل:

- لا بوءء ءأبئر ءوهرل لأبعاء الكفاءة الءنظبلل (كفاءة الأءاء، كفاءة الاءءال، كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة) على ءءءم الهءء الوظفلل كأءد أبعاء النمول الوظفلل.
- لا بوءء ءأبئر ءوهرل لأبعاء الكفاءة الءنظبلل (كفاءة الأءاء، كفاءة الاءءال، كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة) على ءنمبل القءراء المهنبل كأءد أبعاء النمول الوظفلل.
- لا بوءء ءأبئر ءوهرل لأبعاء الكفاءة الءنظبلل (كفاءة الأءاء، كفاءة الاءءال، كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة) على نمو المكافاء كأءد أبعاء النمول الوظفلل.
- لا بوءء ءأبئر ءوهرل لأبعاء الكفاءة الءنظبلل (كفاءة الأءاء، كفاءة الاءءال، كفاءة اسءءءام الموارء المءاءة) على سرعة ءرقلل كأءد أبعاء النمول الوظفلل.

ءم اسءءءم ءللل الانءءار المءعءء الءل بوضء علاءة أبعاء الكفاءة الءنظبلل وءرءة ءأبئرها على ءل بعء من أبعاء المءغبلر الءابع النمول الوظفلل، وءظهر النءاءء فل الءءءل الءالب:

جدول رقم (١٩) نتائج الانحدار المتعدد بين الكفاءة التنظيمية والنمو الوظيفي

اختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	أختبارات T-Test		Beta	B	المتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية)	المتغير التابع (النمو الوظيفي)	
			القيمة	المعنوية					
.000 ^b	155.406	.607	.779 ^a	.000	4.476	.356	.248	كفاءة الأداء	النمو الوظيفي
				.039	2.069	.172	.109	كفاءة الاتصال	
				.000	4.171	.294	.215	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	
.000 ^b	72.653	.419	.647 ^a	.005	2.817	.272	.199	كفاءة الأداء	تقدم الهدف الوظيفي
				.148	1.450	.147	.097	كفاءة الاتصال	
				.002	3.090	.264	.203	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	
.000 ^b	71.615	.416	.645 ^a	.003	2.995	.290	.223	كفاءة الأداء	تنمية القدرات المهنية
				.510	.660	.067	.047	كفاءة الاتصال	
				.000	3.744	.321	.259	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	
.000 ^b	56.748	.360	.600 ^a	.002	3.167	.321	.253	كفاءة الأداء	نمو المكافآت
				.281	1.081	.115	.082	كفاءة الاتصال	
				.030	2.181	.196	.162	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	
.000 ^b	269.561	.728	.853 ^a	.000	5.585	.369	.318	كفاءة الأداء	سرعة الترقية
				.000	3.885	.269	.210	كفاءة الاتصال	
				.000	4.462	.261	.236	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

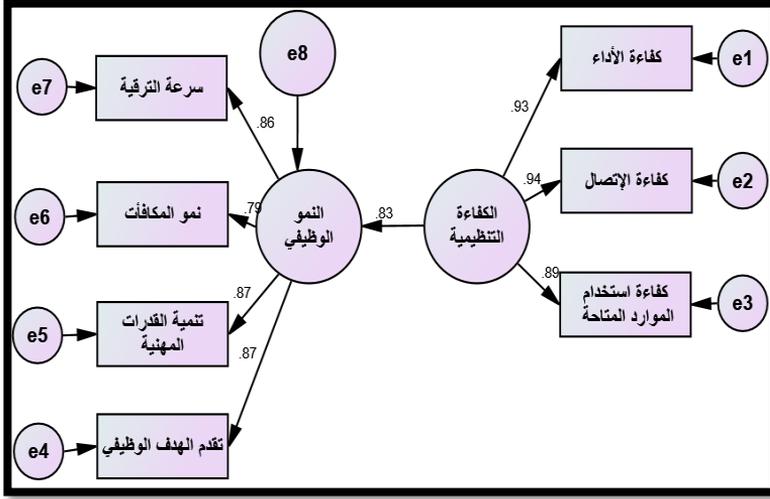
يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير الوسيط (الكفاءة التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (النمو الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٦٠٧)، أي أن المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام

الموارد المتاحة) مجتمعة، تفسر (٦٠,٧٪) من التباين في المتغير التابع (النمو الوظيفي)، أما النسبة الباقية (٣٩,٣٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) منفردة على الترتيب (٤١٩,٠، ٤١٦,٠، ٣٦٠,٠، ٧٢٨,٠)، أي أن الكفاءة التنظيمية بأبعاده يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية)، بالنسب التالية على الترتيب (٤١,٩٪، ٤١,٦٪، ٣٦٪، ٧٢,٨٪)، أما النسب الباقية (٥٨,١٪، ٥٨,٤٪، ٦٤٪، ٢٧,٢٪)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠,٧٧٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، والمتغير التابع النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) على الترتيب (٠,٦٤٧، ٠,٦٤٥، ٠,٨٥٣) وجميعها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير الوسيط، وأبعاد المتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية).
- **أختبار F:** تشير نتيجة أختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة)، على الترتيب (٢٤٨,٠، ١٠٩,٠، ٢١٥,٠) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع النمو الوظيفي (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية).

- اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05 %) بالنسبة لجميع الأبعاد (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة).
- أن أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تقدم الهدف الوظيفي) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05 %)، فيما عدا بعد (كفاءة الاتصال) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0.05 %).
- أن أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تنمية القدرات المهنية) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05 %)، فيما عدا بعد (كفاءة الاتصال) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0.05 %).
- أن أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (نمو المكافآت) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05 %)، فيما عدا بعد (كفاءة الاتصال) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0.05 %).
- أن أبعاد المتغير الوسيط الكفاءة التنظيمية (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (سرعة الترقية) كأحد أبعاد النمو الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05 %).
- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:
لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كاملة على أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، 2019: 172). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (١٠) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير الوسيط
-	-	-	1.000	.931	كفاءة الأداء	المقياس الكلي للكفاءة التنظيمية
***	29.864	.037	1.108	.938	كفاءة الاتصال	
***	25.970	.035	.912	.893	كفاءة استخدام الموارد المتاحة	
***	16.930	.035	.595	.827	المقياس الكلي للنمو الوظيفي	المقياس الكلي لنمو الوظيفي
***	20.442	.047	.952	.872	تقدم الهدف الوظيفي	
-	-	-	1.000	.873	تنمية القدرات المهنية	
***	17.088	.054	.926	.787	نمو المكافآت	
***	19.806	.056	1.100	.857	سرعة الترقية	

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءة التنظيمية على النمو الوظيفي، حيث يشرح الكفاءة التنظيمية 6.7% من الاختلافات في النمو الوظيفي. ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.225	أقل من أو تساوي 3	Normed Chi-square (CMIN/DF) مؤشر مربع كاي المعياري
0.074	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.856	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.924	للمنموذج مع بيانات عينة الدراسة	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر جودة التوفيق المقارن
0.919		Normed of Fit Index (NFI) مؤشر جودة التوفيق المعياري
0.878		Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً، بناءً على ما سبق، تم رفض الفرض الرئيس الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة التنظيمية على أبعاد النمو الوظيفي. (أي تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل)، وفيما يخص الفروض الفرعية تم رفضهم جميعاً كلياً وجزئياً.

رابعاً: إختبار الفرض الرئيس الرابع: لا يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي. تم اختباره إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny (1986) فإن المتغير الوسيط mediator يمكن اختباره من خلال ٣ نماذج للانحدار:

١. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.
 ٢. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.
 ٣. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.
- تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة وهي:
- (١) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع في النموذج الأول.
 - (٢) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.
 - (٣) يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً في المتغير التابع في النموذج الثالث.
 - (٤) يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

● نتائج النموذج الأول: فيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٢٢) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبار F-Test		أختبار T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.773	.879 ^a	.000 ^b	1037.008	.000	32.203	.877	.879	النمو الوظيفي	المناخ التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد (R²) هي ٠,٧٧٣، أي أن المتغير المستقل يفسر ٧٧,٣٪ من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "النمو الوظيفي" حيث كانت قيمة

مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدره هي ٠,٨٧٧، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول لم يتحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع" وكان التأثير ضعيف جداً.

- نتائج النموذج الثاني: يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (٢٣) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبارف F-Test		أختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.639	.800 ^a	.000 ^b	539.188	.000	23.220	1.104	.800	الكفاءة التنظيمية	المناخ التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وقيمة معامل التحديد (R²) هي ٠,٦٣٩، أي أن المتغير المستقل يفسر ٦٣,٩٪ من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "الكفاءة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدره هي ١,١٠٤، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني قد تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط".

- نتائج النموذج الثالث:

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (٢٤) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية				
.788	.888a	.000b	564.657	.000	16.258	.714	.715	النمو الوظيفي	المناخ التنظيمي
				.000	4.658	.148	.205		الكفاءة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد (R²) هي ٠,٧٨٨، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٧٨,٨٪ من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل "المناخ التنظيمي" على المتغير التابع "النمو الوظيفي" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
 - يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل "الكفاءة التنظيمية" والمتغير التابع "النمو الوظيفي" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
- وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول والرابع لوجود متغير وسيط قد تم تحقيقهما وهما "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً في المتغير التابع في النموذج الأول، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".
- وبالتالي، فإن الكفاءة التنظيمية يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي.

ثانياً: تحليل المسار: Path Analysis

لاختبار الفرض الفرعي الثاني، تم تطبيق Path Analysis، وذلك باستخدام برنامج AMOS، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول التالي:

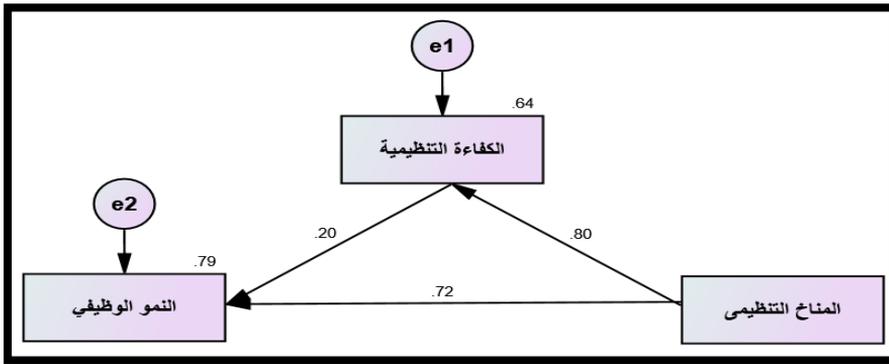
جدول (٢٥) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني

المعنوية	C.R.	المعامل	المسار
***	16.312	.715	المناخ التنظيمي ← النمو الوظيفي
***	23.259	.800	المناخ التنظيمي ← الكفاءة التنظيمية
***	4.674	.205	الكفاءة التنظيمية ← النمو الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- المسار الأول: من المناخ التنظيمي إلى النمو الوظيفي: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "المناخ التنظيمي" و "النمو الوظيفي" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.715، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- المسار الثاني: من المناخ التنظيمي إلى الكفاءة التنظيمية: أظهرت النتائج أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "المناخ التنظيمي" و "الكفاءة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل المسار المقدرة 0.800، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- المسار الثالث: من الكفاءة التنظيمية إلى النمو الوظيفي أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "الكفاءة التنظيمية" و "النمو الوظيفي" وقيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.205، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.



الشكل رقم (١١) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

استناداً إلى النتائج السابقة من أساليب تحليل الانحدار وتحليل المسار، يمكن الاستنتاج أن الكفاءة التنظيمية يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي، ووفقاً لذلك، يتم **رفض الفرض الرابع** والذي ينص على: "لا يؤثر الكفاءة التنظيمية **كمتغير وسيط** في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي".

تاسعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

١. النتائج العامة للدراسة:

- إدراك العاملين بالجامعات المصرية للمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه يختلف باختلاف المكان، كما يختلف من فرد لآخر؛ فالمناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق.
- يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، وارتفاع الروح المعنوية لهم، كما يوفر فرصاً جيدة للتطور الذاتي، لأنه يحقق نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع لدى العاملين.
- يُمثل المناخ التنظيمي المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها؛ لأن المناخ السائد في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو البيئة الداخلية بالمنظمة، ورضا العاملين بها، وهو ما ينعكس مباشرة على أدائهم في العمل.
- غالباً ما يؤثر أسلوب القيادة وأنماط الاتصال والتوازن بين العمل والحياة وتقدير الموظفين والسياسات التنظيمية على مناخ المنظمة. يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة ككل.
- تعد الاستطلاعات والتقييمات أدوات عملية لجمع تعليقات الموظفين حول تصوراتهم للسلامة والبيئة في مكان العمل، مما يوفر رؤى قيمة حول مناخ المنظمة. باستخدام التعليقات المجمعة، يمكنك تحديد مجالات التحسين وتطوير استراتيجيات لخلق جو أكثر إيجابية داخل المنظمة.
- تشير ثقافة المنظمة إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل هوية المنظمة. وغالباً ما تنعكس هذه الثقافة في تقاليد المنظمة وبيانات المهمة ومواقف الموظفين، مما يمنح المنظمة "شخصيتها".

- إن التصور الجماعي للموظفين لبيئة العمل، وغالبًا ما ينعكس في أشياء مثل أنماط الاتصال وأساليب القيادة ومعنويات الموظفين. إنه "المزاج" للمنظمة، ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.
 - التوجه المحلوّظ من قبل الجامعات المصرية نحو المشاركة في بناء نظام معلوماتي فعال؛ وهو ما يُعزز من الكفاءة التنظيمية.
 - لا يوفر ضعف الإمكانيات البحثية داخل الجامعات المصرية فرصًا لأعضاء هيئة التدريس لتعلم مهارات مهنية جديدة وإضافة معارف وخبرات أخرى.
 - لا يوفر المناخ الذي يعمل به أعضاء هيئة التدريس الفرص لتحقيق الهدف الوظيفي والتطوير الوظيفي الخاص بهم؛ ومن ثم فإن أغلب أبعاد النمو الوظيفي لا تتحقق في بيئة العمل داخل الجامعات المصرية.
 - إن غياب فرص النمو الوظيفي أحد العوامل الهامة المُسببة لهجرة أعضاء هيئة التدريس والرغبة في ترك مجال العمل بالداخل والبحث عن فرص عمل بالخارج.
٢. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (٢٦) ملخص نتائج إختبار الفروض

النتيجة	إختبارمدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) في الجامعات المصرية محل التطبيق.	الفرض الرئيس الأول
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده (الأنماط القيادية، العلاقات الإنسانية، عملية اتخاذ القرار، الإجراءات التنظيمية) على الكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) في الجامعات المصرية محل التطبيق.	الفرض الرئيس الثاني
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية بأبعاده (كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة) على النمو الوظيفي بأبعاده (تقدم الهدف الوظيفي، تنمية القدرات المهنية، نمو المكافآت، سرعة الترقية) في الجامعات المصرية محل التطبيق.	الفرض الرئيس الثالث
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي في الجامعات المصرية محل التطبيق.	الفرض الرئيس الرابع

المصدر: من إعداد الباحث

٣. مدى تحقق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٢٧) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لأهميتها، وهي المناخ التنظيمي (المتغير المستقل)، النمو الوظيفي (المتغير التابع)، والكفاءة التنظيمية (المتغير الوسيط).	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطار النظري. ■ المقابلات الشخصية. ■ الدراسة التطبيقية. 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ المقابلات الشخصية. ■ الدراسة التطبيقية. ■ اختبار الفروض. 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	التعرف على دور الكفاءة التنظيمية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي في الجامعات الحكومية محل الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة التطبيقية. ■ اختبار الفروض. 	تم تحقيقه
الهدف الرابع	تقديم بعض التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي من خلال تبني الكفاءة التنظيمية في الجامعات الحكومية محل الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ نتائج الدراسة. ■ توصيات الدراسة ■ آليات تنفيذ توصيات الدراسة 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

٤. توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، مع تشجيع الحوار المباشر مع المسؤولين والقيادات الإدارية العليا في وزارة التعليم العالي؛ للوصول لمستوى عالي من الكفاءة التنظيمية.
- الاهتمام بإعطاء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كافة المعلومات عن الموارد المتاحة لدى كل كلية؛ من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من تلك الموارد.
- إجراء المزيد من البحوث حول النمو الوظيفي، والكفاءة التنظيمية؛ إذ لا توجد دراسات تم تطبيقها على الجامعات المصرية خاصة بتلك المتغيرات.

- ضرورة تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير للمناخ التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.
 - نظرًا لوجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي من ناحية والنمو الوظيفي من ناحية أخرى؛ يُمكن الاستعانة بمؤشرات للأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية أي عملية خاصة بتغيير وتطوير أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات المصرية.
 - العمل على تبني نمط القيادة الذي يسمح بالمبادرات وتقديم المرؤوسين للأفكار الإبداعية، وتبني المناسب منها في تطوير أبعاد المناخ التنظيمي.
 - ضرورة قيام الجامعات المصرية بعمل تقارير دورية خاصة بأعضاء هيئة التدريس ومدى رضائهم عن العمل، فضلاً عن تحليل اتجاهات النمو الوظيفي، ومراقبة أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالهجرة إلى الخارج أو التقديم على أجازات.
 - تقديم مقترحات من جانب رؤساء الجامعات المصرية للمطالبة بزيادة الإمكانيات المادية والعلمية بشكل تدريجي، وبما يناسب إمكانيات الدولة الاقتصادية.
٥. حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية
- تنقسم حدود الدراسة إلى:
- الحدود الموضوعية: والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أو التعليم أو العمر.
 - تم بحث دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي، لذلك يوصي الباحث بقياس دور المناخ التنظيمي في تحقيق النمو الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
 - تم بحث دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو الوظيفي فقط كمتغير تابع، لذلك يوصي الباحث ببحث دور الكفاءة التنظيمية كمتغير

وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي ومتغيرات تابعة أخرى مثل الأحتراق الوظيفي، التهمك التنظيمي.

- تم بحث دور الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي فقط كمتغير مستقل على النمو الوظيفي، لذلك يوصي الباحث ببحث تأثير متغيرات مستقلة أخرى على النمو الوظيفي مثل الثقافة التنظيمية، القيادة الأبوية.

- الحدود المكانية: والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم فقد اقتصر مجال التطبيق في الدراسة الحالية على الجامعات المصرية بالقاهرة الكبرى، لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة بالتطبيق على مجال آخر كمجال الصناعة أو التعليم أو الصحة.

- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحث بجمع البيانات خلال أكتوبر ونوفمبر ٢٠٢٤م، لذلك يوصي الباحث بإعادة إجراء الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدى التطور في كلا المتغيرات.

- الحدود البشرية: وتعني من طبقت عليهم الدراسة أي من جمعت منهم بيانات الدراسة الأولية، وقد اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، لذلك يوصي الباحث بتعميم التطبيق على العاملين في قطاعات مختلفة.

- الحدود المنهجية: وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، قام الباحث باستخدام عينة عشوائية طبقية، لذلك يوصي الباحث بقيام بحوث أخرى بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة للتحقق من مدى مطابقة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أرناؤوط، أحد إبراهيم سلمي (٢٠١٧). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. مجلة الإدارة التربوية، ٢(١٥)، ص ٣٣٥ - ٤٧١
- الاسدي، افنان عبد علي (٢٠١٤): اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم والاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- بوجمعة، نقبيل، (٢٠١٩): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية. رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- جاد الرب، سيد، (٢٠١٥): السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ص: ٥٩٦.
- حريم، حسين محمود، (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. ١٢٠.
- حماتي، نبال جريان سليم، (٢٠٢٤): أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ع: ٢١، ج: ٤.
- الخنناق، سناء عبد الكريم، (٢٠١٢): المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، ع: ١٠.
- دمهوري، هند محمد شيخ (٢٠٢٣): أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري: بالتطبيق على البنوك التجارية في مدينة جدة. المجلة العلمية للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، ع: ٧.
- ديسلر، جاري، (٢٠١٤) : إدارة الموارد البشرية، (مترجم إلى اللغة العربية)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الرميساء، البار، (٢٠١٤): المناخ التنظيمي وعلاقتها بدافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة خيضر. الجزائر.
- الروبي سليمان، (٢٠٠٦): التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- السلمي، فهد نجيم راجح، وبكر، عبد القادر بن صالح (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشناوي، سعيد، وأبو كيله، هيام أحمد محمد وعثمان، رانيا وصفي (٢٠٢٤)، "تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة دمياط على ضوء الثورة التكنولوجية"، مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٩(١، ٨٩).
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج:٤، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الطائي، علي حسون الجنابي، أكرم سالم، (٢٠١٣): قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عادل، فرحات، وآخرين، (٢٠٢٣): المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظتي المنوفية والبحيرة، مجلة الفيوم للبحوث الزراعية والتنمية، كلية الزراعة، جامعة المنوفية.
- العبري، علي بن سعيد بن راشد، (٢٠٢١)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- العميان، محمود (٢٠١٣): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط:٦، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عيسى، حمد علي عبد الله (٢٠٢٢): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- فيليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠١٤): السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر أحمد (١٩٩٧). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (ط ٤)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر.
- المطرفي، محمد، (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المغربي، كامل، (٢٠١٠): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان.

ناصر، فيصل وثامر طواهيرية، (٢٠٢٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة محمد البشير البراهيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Shaiba, A. S., Al-Ghamdi, S. G., & Koc, M. (2019). Comparative review and analysis of organizational (in) efficiency indicators in Qatar. *Sustainability*, 11(23), 6566.

Arya, R., M. (2017). "The Impact of Organizational Climate on Employee Engagement in the Banking Sector with Special Reference to State Bank of India". *Prestige e- Journal of Management and Research*. Vol 4, No.7.

Ashraf, G. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International education studies*, 5(2), 80-87.

Azizi, S. N., & Khan, R. A. (2017). Impact of Training and Development on Employee's Career Growth in PTCL. *Journal of Business Administration and Management Sciences (JOBAMS)*, 2(1), 236-247.

Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1), 45-53.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bhaskar, P., Joshi, A., & Chopra, G. (2021). Career growth and development: the buzzword is continuing education. *International Journal of Knowledge and Learning*, 14(1), 39-62.

Biswakarma, G. (2016). Organizational career growth and employees' turnover intentions: An empirical evidence from Nepalese private commercial banks.

International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, 3(2), 10-26.

Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2010). Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: propositions théoriques et méthodologiques.

Chen, J. Q., Hou, Z. J., Li, X., Lovelace, K. J., Liu, Y. L., & Wang, Z. L. (2016). The Role of Career Growth in Chinese New Employee's Turnover Process. Journal of career development, 43(1), 11-25.

Christian Hob bach (2019). Organization Climate for Creativity, Springer, p:7.

David, G. (2013). Capacités dynamiques: le cas de Hyundai-Kia. Revue française de gestion industrielle, 32(3/2013), 7-28.

Dialoke, I., & Nkechi, P. A. J. (2017). Effects Of Career Growth on Employees Performance: A Study of Non-Academic Staff of Michael Okpara University of Agriculture Umudike Abia State, Nigeria. Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies (SJBEM), 5(7), 8-18.

Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? Journal of managerial Psychology.

Estalaki, K. G. (2017). On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: Industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces. Estação Científica (UNIFAP), 7(3), 95-105.

Georgiadou, A., Amari, A., Swalhi, A., & Hofaidhllaoui, M. (2024). How does perceived organizational support improve expatriates' outcomes during global crises? The mediating role of the ethical organizational climate in global organizations. Journal of International Management, 30(3), 101131.

- Hoy, F., & Hellriegel, D. (1982). The Kilmann and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers. *Academy of Management Journal*, 25(2), 308-322.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaley, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900173.
- Japor, JE (2021). Organizational career growth: Literature review and future agenda. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(1), 12-24.
- Jia-Jun, Z., & Hua-Ming, S. (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208.
- Kanwal, B., & Tariq, A. (2016). Organizational Environment, Job Satisfaction and Career Growth Opportunities: A Link to Employee's Turnover Intentions in University of Sargodha. Pakistan. *Journal of Resources Development and Management*, 20(1), 8-14.
- Lewis, H. F., Lock, K. A., & Sexton, T. R. (2009). Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League Baseball: 1901–2002. *European Journal of Operational Research*, 197(2), 731-740.
- Li, Z., Ning, Z., Long, C., & Duo, Z. Z. (2017). Quantitative assessment of career growth of chinese army. *Psychology and Behavioral Sciences*, 6(4), 49-53.
- Likert Rensis. (1976). *The Human organization its management, and value*. New York: McGraw-Hill Book Company
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *People and Strategy*, 27(1), 42.

- McElroy, J. C., & Weng, Q. (2016). The Connections Between Careers and Organizations in The New Career Era: Questions Answered, Questions Raised. *Journal of Career Development*, 43(1), 3–10.
- McShan, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. 5th Edition, McGrawHill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- Mohsin, F. H. (2015). The linkage between career growth, work engagement and organizational citizenship behavior: An insight. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1-4.
- Nabella et al. (2022, September). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated Organizational Climate on Governance at Senior High in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5). Richtman Publishing. doi:10.36941/jesr2022-0127
- Nawaz, M., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6(2), 157–176.
- Pinprayong, B., & Siengtai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: a case study of Siam Commercial Bank. *Far East Journal of Psychology and Business*, 8(2), 29-42.
- Putri, A. D., & Handoyo, S. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention With Employee Engagement As A Mediator Variable: Study Among The Generation Y Employees In Indonesia. *Improving Mental Health and Harmony in Global Community*, 216-223.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of Management* (4th ed.). Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Tehran: Office of Cultural Studies
- Rosli, M. S. R. (2018). *The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment among Employees at Pejabat Daerah Samarahan, Sarawak.*
- Rouby, E., & Solle, G. (2006). *Repenser les méthodes de gestion: proposition de points d'ancrage conceptuels: l'exemple du contrôle de gestion.*
- Sink, D. S., Tuttle, T. C., & Shin, S. I. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future.*
- Škrinjarić, B. (2022). *Competence-based approaches in organizational and individual context. Humanities and Social Sciences Communications, 9(1).*
- Sözbilir, F. (2018). *The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. Thinking Skills and Creativity, 27, 92-100*
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Weng, Q. X., & Hu, B. (2009). *The Structure of Career Growth and its Impact on Employees' Turnover Intention. Industrial Engineering and Management, 14 (1), 14-21.*
- Weng, Q., & Xi, Y. (2010). *Career growth and turnover intention: Moderating effect of vocational commitment and perceived opportunity. Nankai Business Review, 13, 119-131.*
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). *Individuals' Career Growth Within And Across Organizations: A Review And Agenda For Future Research. Journal of Career Development, 47(3), 239-248.*
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). *The relationship between career growth and organizational commitment. Journal of vocational behavior, 77(3), 391-400.*

- Yifei, L. (2018). Career growth and turnover Intention: the mediator role of career commitment and organizational identification (Doctoral dissertation).
- Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC psychology*, 12(1), 536.