

قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية " دراسة مقارنة "

أعداد

د/ أنور وجدي علي الوكيل

Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header.

Handwritten text in the middle of the page.

Handwritten text in the middle of the page.

قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية

"دراسة مقارنة"

د. أنور وجدى على الوكيل *

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أى مجتمع ، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات الإنسانية والسياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية ، وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل ، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ، فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة بذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . ويعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي ثار حولها كثيراً من الجدل بين الباحثين في الأونة الأخيرة ولقد تعددت التعريفات المقدمة لتوضيح مفهوم المناخ التنظيمي ، ورغم هذا التعدد لم يكن هنا تعارض كبير بين هذه التعريفات .

حيث يشير " عبد الناصر إبراهيم " (١٩٩٠) عن "هامر وأورجان *Hammer & Organ*" المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي تمثل قوة ذات تأثير كبير على سلوك العاملين في أداء ما يناط بهم من واجبات ومهام وتتضمن أهم هذه الخصائص الحجم ، الهيكل ، نمط القيادة ، العلاقات مع الأشخاص ، تعدد الأنظمة ، إتجاه الأهداف وأنماط الاتصال داخل المنظمة . (٨ : ١٥)

والمناخ التنظيمي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية فمن خلال طريق تحسين المناخ التنظيمي تستطيع الإدارة التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة والذي يعتبر جوهر عملية رفع مستوى أداء المنظمة ، كذلك فإن المناخ التنظيمي ظاهرة شاملة منتشرة في المنظمة وتعبّر عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهذه الخصائص تتميز بالاستقرار النسبي وتكون مدركة بواسطة أعضائها وتؤثر على سلوكهم وهو نظام مفتوح يؤثر في كثير من المتغيرات والعوامل ويتأثر بها . (١٥ : ٣٤)

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

وتشير " نوال العوضى " (١٩٩١) عن " كامب هيل *Camp Hell* " أن الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيراً واضحاً على المناخ التنظيمي ، فكلما ازدادت هيكلية التنظيم مثل زيادة المركزية والسلطات الصحية والقواعد والإجراءات المكتوبة أدى ذلك إلى مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة فالانغلاق والتهديد يؤثران على سلوك العاملين . (١٥ : ٥٨)

بينما يشير " كامب بي *Camp Beu* " (١٩٩١) أن هناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة ، منها نطاق الإشراف ، حجم المنظمة ، عدد المستويات الإدارية ، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي ، فكلما كان حجم المنظمة صغير كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحاً وصراحة وزيادة الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم . (١٦ : ٢٠٨)

ويتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية الناتجة عن البيئة المحيطة بالمنظمة فالظروف الاقتصادية تلعب دوراً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي ، وكذلك البيئة الثقافية المتمثلة في ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة تعمل في بلاد نامية يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي يتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدمة لاختلاف الثقافات بينهم ، كما تلعب البيئة الاجتماعية دوراً مؤثراً في كفاءة الإدارة في العجديد من الجوانب مثل الدافع للإنجاز والعلاقات الإنسانية وطريقة التفكير بشكل علمي ، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التكنولوجية المستخدمة كلما كانت ذات طبيعة جامدة غير متجددة إتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية من وجهة نظر العاملين ومنخفض فيه الابتكار ، أما استخدام التكنولوجيا المتجددة والمتطورة يؤدي إلى زيادة الاتصالات المتبادلة وزيادة الثقة والابداعات وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية وإنجاز العمل . (١٨ : ١٨٠)

ويؤثر المناخ التنظيمي بما يمثله من إدراك العاملين لخصائص المنظمة وما تضم من نظم ، وما ينشأ عن ذلك من عوائد إيجابية أو سلبية على تشكيل اتجاهات العاملين وتدعيمها . ومن ثم فإن المناخ التنظيمي يعمل كحلقة وصل تساهم في تحديد سلوك العاملين وفي المنظمة ، وما يترتب عليه من التأثيرات المحتملة على بعض العناصر الهامة في المنظمة مثل الدافعية ، الإنتاجية ، الفاعلية ، والأداء التنظيمي بوجه عام .

وتشير "فاطمة جاد الله" (١٩٩٦) نقلاً عن "ليتون وسترنجر" *Litwin & Stringer* "المناخ التنظيمي بأنه الإدراك الشخصي لتأثير التنظيم الرسمي وأنماط السلوك غير الرسمية للمديرين والعوامل البيئية الأخرى بالمنظمة على اتجاهات، معتقدات، قيم، دافعية العاملين الذين يعملون في منظمة معينة، ومن ثم فإن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا التعريف عبارة عن مجموعة من التصورات والمشاعر الخاصة لأعضاء المنظمة حول جوانب رئيسية معينة للمنظمة. (١٠ : ٥٥)

ويشير "كامل متولى" (١٩٩٠) نقلاً عن "تاجيوري" *Tagiuri* "أن المناخ التنظيمي هو الجودة النسبية للبيئة الداخلية للمنظمة طبقاً لميزة العاملين بها وتأثيرها على سلوكهم والتي يمكن التعبير عنها في شكل محدد من الخصائص التي تصف المنظمة، بينما يشير كل من "جيسون ودونيللي" *Gibson & Donnelly* "بأن المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويحددون ثلاثة شروط ينبغي توفرها في الخصائص المكونة للمناخ التنظيمي في أي منظمة وهي "أن تميز هذه الخصائص المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، أن تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي وعدم التغير السريع، أن تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة. (١٢ : ٤٤)

ولقد حظى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وثار حوله الجدل والخلاف في مجالات متعددة خصوصاً فيما يتعلق بمكوناته أو عناصره أو آثاره على الدافعية، الإنتاجية الرضا الوظيفي والاداء التنظيمي بشكل عام، ومن خلال ما سبق وبالرغم من عدم وجود إتفاق كامل بين الباحثين على الخصائص التي تشكل المناخ التنظيمي بوجه عام، ويفسر الباحث ذلك على أساس الاختلاف بين المنظمات حيث يعتبر المناخ التنظيمي انعكاس للخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتبرز الشخصية الخاصة المميزة.

ويرى الباحث أن هناك بعض الدراسات التي تطرقت لأهمية المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض الجوانب الأخرى مثل دراسة "علاء الدين عبد القنى" (١٩٩١) (٩)، "عادل النشار" (١٩٩٧) (٧)، نوال العوضى" (١٩٩٩) (١٦)، "أحمد قطب" (٢٠٠١) (٤)، "فؤاد محمود" (٢٠٠٤) (١٢) وبالرغم من وجود هذه الدراسات يرى الباحث أن الأمر يحتاج إلى إجراء دراسة علمية لقياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية ومن هنا نشأت فكرة هذا البحث.

أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف على ما يلي :

- ١- قياس إدراك القيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى .
- ٢- معرفة الفروق بين إدراك القيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى .

فروق البحث :

فى ضوء أهداف البحث يفترض الباحث ما يلي :

- ١- عدم إدراك القيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى .
- ٢- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراك القيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى .

المناخ التنظيمى :

يعرفه الباحث بأنه مجموعة من الخصائص التى تتميز بالثبات النسبى والتى تمثل الجو المحيط ببيئة العمل داخل المنظمة ، وتلك الخصائص تختلف من منظمة لأخرى وتتأثر بالعديد من المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية .

الدراسات السابقة :

١- دراسة علاء الدين عبدا الفنى محمود* (١٩٩١) (٩) بهدف التعرف على محددات الإلتزام التنظيمى وأثره على فاعلية التنظيم على القطاعين العام والخاص ، واستخدم الباحث مقياس لفاعلية التنظيم والإلتزام التنظيمى ، ومن أهم النتائج وجود علاقة طردية بين الإلتزام التنظيمى وكل من الأجر والأمان الوظيفى وعدالة أساس الترقية كذلك وجود علاقة طردية بين الإلتزام التنظيمى وفاعلية المنظمات .

٢- دراسة كافر Keerfer* (١٩٩٢) (٢١) بهدف إجراء مقارنة بين مدرسى المرحلتين الإبتدائية والثانوية فيما يتعلق بمستويات الصراع وطرق إدارة المناخ التنظيمى ، ومن أهم النتائج وجود اختلاف معنوى بين مدرسى المرحلة الثانوية يدركون الصراع بصورة أكبر من إدراك مدرسى

* تعريف إجرائى .

المرحلة الابتدائية لوجود هذه الظاهرة التنظيمية كذلك وجود دلالة إحصائية بين استخدام طرق حل المشكلة والتسوية والتوافق وبين وجود المناخ التنظيمي .

٣- دراسة كونييد *Koninedik- paul* (١٩٩٤) (٢٢) بهدف محاولة اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وممارسة مهام إدارة الموارد البشرية ومن أهم النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين جوانب الأداء المتعلق بوظيفة الأفراد في كثير من المنظمات لا تعكس واقع العمل لأنها لا تشكل المناخ التنظيمي السائد .

٤- دراسة ليون وايفانسفيتس *Lyon & Ivancevich* (١٩٩٤) (٢٣) بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي ومن ثم تحديد أثر المناخ التنظيمي على درجة الرضا الوظيفي وذلك على مجموعة من العاملين بالمستشفيات الأمريكية " مديرين ومشرفين ، ممرضات " ومن أهم النتائج لا يوجد فرق معنوي بين المجموعتين من حيث إدراك كل منهما لأبعاد المناخ التنظيمي الموجود داخل منظماتهم ، كذلك وجود تأثير مباشر للمناخ التنظيمي على درجة الرضا الوظيفي .

٥- دراسة عادل محمد النشار (١٩٩٧) (٧) بهدف التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي ، واستخدم الباحث مقياس المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، ومن أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالمجال الرياضي بقطاعي التعليم من قبل الجامعي والجامعي في المناخ التنظيمي لصالح العاملين بالجامعة .

٦- دراسة نوال أحمد العوضي (١٩٩٩) (١٥) بهدف التعرف على أثر جودة المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء والشعور بالانتماء التنظيمي ومن أهم النتائج عدم وجود علاقة بين جودة أبعاد المناخ التنظيمي وتقييم الأداء الفردي ، كذلك وجود علاقة طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي والشعور بالانتماء .

٧- دراسة أحمد محمد قطب (٢٠٠١) (٤) بهدف التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا ، وقد استخدم الباحث مقياس المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي في قطاعات التعليم قبل الجامعي والجامعي والشباب والرياضة بمحافظة المنيا في كلا من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي .

٨- دراسة فؤاد محمد محمود (٢٠٠٤) (١١) بهدف دراسة المناخ التنظيمي وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمديرية الشباب والرياضة ، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين محاور المناخ التنظيمي كذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين محاور المناخ التنظيمي ومحاور مقياس الدافعية كما توجد علاقة ارتباطية سالبة بين بعض محاور المناخ التنظيمي وبين بعض محاور مقياس الرضا .

خطة وإجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة هذا البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يمثل مجتمع البحث العاملين شاغلي المراكز القيادية بجامعة المنيا (الأكاديمين وغير الأكاديمين) ، والبالغ قوامه (١٧٧) فرداً ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المجتمع الأصلي وقد تم تصنيفها على النحو التالي :

- ١- قيادات أكاديمية وتتمثل في " رئيس الجامعة - نواب رئيس الجامعة - عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام " بجامعة المنيا .
- ٢- قيادات غير أكاديمية وتتمثل في " أمين عام الجامعة - الأمناء المساعدين للجامعة - مدير شئون العاملين المركزية - مديري شئون الأفراد بالكليات الجامعية " بجامعة المنيا .

وقد بلغ قوام عينة البحث (٨٧) سبعة وثمانون فرداً بنسبة (٤٩,٢ %) من المجتمع الأصلي منهم (٥٤) أربعة وخمسون أكاديمين ، (٣٣) ثلاثة وثلاثون غير أكاديمين من المجتمع الأصلي والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

توصيف عينة البحث

النسبة %	عينة البحث	القيادات غير الأكاديمية			البيان	القيادات الأكاديمية			البيان
		النسبة %	العينة المختارة	العدد		النسبة %	العينة المختارة	العدد	
		١٠٠	١	١	أمين عام الجامعة	١٠٠	١	١	رئيس الجامعة
		١٠٠	٣	٣	أعضاء مساعدين الجامعة	٦٦,٧	٢	٣	نواب رئيس الجامعة
		١٠٠	١	١	مدير شؤون العاملين المركزية	٨١,٣	١٣	١٦	عمداء الكليات
		٦٢,٢	٢٨	٤٥	مديري شؤون الأفراد بالكليات	٣١,٣	١٥	٤٨	وكلاء الكليات
						٣٨,٣	٢٣	٦٠	رؤساء الأقسام
٤٩,٢	٨٧	٦٧,٣	٣٣	٤٩		٤٢,٢	٥٤	١٢٨	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن عينة البحث بلغ قوامها (٨٧) فرداً ، وبنسبة مئوية قدرها ٤٩,٢% من المجتمع الأصلي .

أدوات جمع البيانات :

استخدم قائمة الاستقصاء لقياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية الأكاديمية وغير الأكاديمية " إعداد الباحث " .

وصف الاستقصاء :

يتكون هذا الاستقصاء في صورته النهائية من (٢٥) خمسة وعشرون عبارة تمثل تسع مجاور لقياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية ، ويتضمن كل محور مجموعة من العبارات موزعة على النحو التالي :

- ١- الهيكل التنظيمي وعدد عباراته (٣) ، ويحمل أرقام (٣ ، ٢ ، ١) .
- ٢- أسلوب الإدارة وعدد عبارته (٤) ويحمل أرقام (٧ ، ٦ ، ٥ ، ٤) .
- ٣- نظم الاتصالات وعدد عباراته (٥) ويحمل أرقام (١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩ ، ٨) .
- ٤- تقويم الأداء وعدد عباراته (٢) ويحمل أرقام (١٤ ، ١٣) .
- ٥- الدافعية والتحفيز وعدد عباراته (٢) ويحمل أرقام (١٦ ، ١٥) .

- ٦- نظم المكافآت وعدد عباراته (٢) ويحمل أرقام (١٧ ، ١٨) .
- ٧- التدعيم وعدد عباراته (٣) ويحمل أرقام (١٩ ، ٢٠ ، ٢١) .
- ٨- التنمية وعدد عباراته (٢) ويحمل أرقام (٢٢ ، ٢٣) .
- ٩- الصراع وعدد عباراته (٢) ويحمل أرقام (٢٤ ، ٢٥) .

وكل عبارة من هذه العبارات تخضع لميزان تقديري خماسي تمثل بالتدرج الدرجة الكلية التي يمكن أن تعطى لكل عبارة ويتم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة وتقدر الدرجة طبقاً لمفتاح التصحيح الخاص بذلك .

تصميم قائمة الاستقصاء :

١- تحديد الهدف من الاستقصاء وهو قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية .

٢- الإطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وبعض المراجع التي اهتمت بالمناخ التنظيمي وعلاقته ببعض الجوانب المختلفة لتحديد خصائص المناخ التنظيمي والتعرف على أبعاده ومحاوره .

٣- قام الباحث بإعداد سؤال مفتوح وتوزيعه على الأساتذة المتخصصين والمهتمين بعلم الإدارة وعلم النفس للتعرف على خصائص المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم .

٤- في ضوء الإطار النظري والمرجعي وآراء السادة المتخصصين تم تحديد المحاور الأساسية للاستقصاء على النحو التالي : (الهيكل التنظيمي - أسلوب الإدارة - نظم الاتصالات - تقويم الأداء - الدافعية والتحفيز - نظم المكافآت - التدعيم - التنمية - الصراع) .

٥- قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات تمثل كل محور من المحاور السابقة وقد وصل عدد العبارات إلى (٣٥) خمسة وثلاثون عبارة تمثل الصورة الأولية للاستقصاء .

٦- تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة وعلم النفس للحكم على مدى مناسبته لقياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية وإبداء رأيهم في عبارات الاستقصاء .

٧- في ضوء آراء الخبراء والمتخصصين تم حذف بعض العبارات وتعديل صياغة البعض الآخر ، وبذلك أصبح عدد عبارات الاستقصاء في صورته النهائية (٢٥) خمسة وعشرون عبارة موزعة على المحاور السابقة ملحق (أ) .

٨- تم تطبيق الاستقصاء في صورته النهائية كدراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من الأكاديميين وغير الأكاديميين بجامعة المنيا ، ومن خارج عينة البحث الأصلية للتأكد من وضوحه ومدى مناسبه من حيث الصياغة والمضمون وقد أسفرت النتيجة عن صلاحية الاستقصاء للتطبيق ومناسبته لما وضع من أجله .

٩- في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم وضع الاستقصاء في صورته النهائية (٢٥) خمسة وعشرون عبارة وتم وضع استجابات الاستقصاء وفقاً لتقدير خماسي على النحو التالي :

(خمس درجات)	- موافق دائماً
(أربع درجات)	- موافق أحياناً
(ثلاث درجات)	- نادراً
(درجتان)	- غير موافق
(درجة واحدة)	- غير موافق مطلقاً

١٠- تم تطبيق الاستقصاء على عينة البحث الأصلية خلال الفترة من ١ / ٣ / ٢٠٠٥ م إلى ٣٠ / ٤ / ٢٠٠٥ م .

١١- استخدم الباحث في معالجة بيانات البحث إحصائياً (المتوسط الحسابي - المتوسط المرجح - الانحراف المعياري - معاملات الارتباط - تحليل التباين *Anova*) وقد استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي *SPSS* لاستخراج بعض المعاملات الإحصائية .

المعاملات العلمية للاستقصاء :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للمقياس على النحو التالي :

أولاً : الصدق :

قام الباحث بحساب صدق الاستقصاء بالطرق التالية :

١- الصدق المرتبط بالبحر :

لحساب صدق الاستقصاء استخدم الباحث مقياس المناخ التنظيمي الذي أعده " عادل محمد النشار " كمحك صدق ثم قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من الأكاديميين وغير الأكاديميين بجامعة المنيا ، ثم إيجاد قيمة معامل الارتباط بين المقياسين والجدول (٢) يوضح ذلك .

-٣٩٦-

جدول (٢)

معامل الارتباط بين استقصاء المناخ التنظيمي ومقياس المناخ التنظيمي

(ن = ٢٠)

معامل الارتباط	مقياس المناخ التنظيمي		استقصاء المناخ التنظيمي	
	٢٤	٢٤	١٤	١٤
٠,٨١	٥٩,٥٢	١٦٩,٥	٢٥,٠١	٨٤,٢٥

قيمة " ر " الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة $٠,٠٥ = ٠,٤٥$

يتضح من الجدول (٢) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المقياسين مما يدل

على أن المقياسين يقيسان نفس السمة مما يؤكد صدقه .

ب- الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي للاستقصاء عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات

وهو يفيد في تحديد النهاية العظمى لمعاملات الصدق التجريبي والصدق العاملي بمعنى أن الحد

الأعلى لمعامل صدق الاختبار لا يتجاوز صدقه الذاتي وحيث أن معامل الثبات

للمقياس = $٠,٨٧$

∴ الصدق الذاتي = $٠,٨٧ = ٠,٩٣$

ثانياً : الثبات :

قام الباحث بحساب ثبات الاستقصاء بالطريقة التالية :

- التطبيق وإعادة التطبيق :

قام الباحث بحساب ثبات الاستقصاء عن طريق إعادة تطبيقه ، حيث تم تطبيق المقياس

على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من الأكاديميين وغير الأكاديميين بجامعة المنيا ومز

خارج عينة البحث الأصلية ، ثم أعيد تطبيقه مره أخرى على نفس العينة وبفاصل زمني قدر

عشرون يوماً بين التطبيقين الأول والثاني ثم إيجاد معامل الارتباط بين التطبيقين والجدول (٣)

يوضح ذلك .

جدول (٣)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستقصاء المناخ التنظيمي

(ن = ٢٠)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول	
	٢٤	٢٤	١٤	١٤
٠,٨٧	٩٠,١٤	٧٧	١٣,٥٧	٩٢,١٥

قيمة " ر " الجدولية عند درجة ١٨ ومستوى دلالة $٠,٠٥ = ٠,٤٥$

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التطبيقين الأول

والثاني لاستقصاء المناخ التنظيمي مما يدل على ثباته .

عرض النتائج وتفسيرها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

- ١- قياس إدراك القيادات الأكاديميين لمتغيرات المناخ التنظيمي .
- ٢- قياس إدراك القيادات غير الأكاديميين لمتغيرات المناخ التنظيمي .
- ٣- دلالة الفروق بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية لمتغيرات المناخ التنظيمي.

جدول (٤)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الهيكل التنظيمي

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الهيكل التنظيمي		٣,٣٠٢			١٥,١
١- اللوائح وإجراءات العمل غير كافية وتحتاج تطويرها .			٤,٤	٠,٧٩	٦٩,٥
٢- إجراءات ولوائح العمل غير مفهومة لمن يقومون بتنفيذها .			٢,٨	١,٤	٨,٥-
٣- بعض العاملين لا يعرفون واجباتهم وصلاحياتهم بدقة .			٢,٧	١,٤	١٥-

يتضح من الجدول (٤) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الهيكل التنظيمي حيث

حصل على متوسط عام قيمته ٣,٣٠٢ وبقوة إتجاه قدرها ١٥,١ % .

جدول (٥)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير القيادة (أسلوب الإدارة)

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
القيادة (أسلوب الإدارة)		١,٣			٥٣,٢-
١- العلاقات الرسمية مع العاملين أفضل من العلاقات غير الرسمية .			٢,٠٢	١,٢٣	٤٩,١-
٢- يجب تحديد لوائح وإجراءات العمل وفرضها على من تشملها .			٢,٢٣	١,٢٣	٣٨,٥-
٣- لا توجد ضرورة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .			١,٧٩	٠,٤١	٦٠,٤-
٤- إنجاز الأعمال تحقيق الأهداف أهم من عواطف العاملين .			١,٧٠	١,٢٩	٦٤,٨-

يتضح من الجدول (٥) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير القيادة (أسلوب الإدارة) حيث

حصل على متوسط عام قيمته ١,٩٣ وبقوة إتجاه قدرها ٥٣,٢ % .

-٣٩٨-

جدول (٦)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير نظم الاتصالات

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
نظم الاتصالات		٣,٩٢			٤٥,٨
١- المجالات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التي يريدها العاملون			٤,٣٦	٠,٧٨	٦٨
٢- الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم قبل المعلومات الضرورية واللائمة			٤,٠٧	١,٠٣	٥٣,٥
٣- الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات ومشاكل العاملين غير كافية			٣,٣١	١,١٥	١٥,٥
٤- لا توجد ضرورة لمعرفة ومقترحات العاملين			١,٨١	٠,٨٠	٥٩,٥
٥- العاملون يلجأون دائما إلى الاستفسار عن المعلومات بشأن العمل			٣,١١	١,٤٤	٥,٥

يتضح من الجدول (٦) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير نظم الاتصالات حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٩٢ وبقوة إتجاه قدرها ٤٥,٨ % .

جدول (٧)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير تقويم الأداء

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
تقويم الأداء		٤,٨٤			٩٢
١- التقارير الدورية لا تعطى تقويما دقيقا للأداء ويجب تطويرها			٤,٨٣	٠,٩٨	٩١,٥
٢- التقارير الدورية تخضع للمجاملات وغير الموضوعية			٤,٨٥	٠,٤٥	٩٢,٥

يتضح من الجدول (٧) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير تقويم الأداء حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٨٤ وبقوة إتجاه قدرها ٩٢ % .

جدول (٨)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الدافعية والتحفيز

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الدافعية والتحفيز		٢,٧٠			١,٥٠
١- حماس العاملين للعمل أقل من المطلوب			٣,٦١	١,٥٠	٣٠,٥
٢- من يحسن من العاملين فلنفسه ولن ينشئ عليه ولن نمده			١,٩٧	١,٠٣	٦٠,٥

يتضح من الجدول (٨) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الدافعية والتحفيز حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٧٠ وبقوة إتجاه قدرها ١٥ % .

جدول (٩)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير نظم المكافآت

(ن = ٥٤)

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتوسط العام	البيانات	النتيجة
٤٥		٣,٩٠	نظم المكافآت	
٥٥,٥	١,١٥	٤,١١	١- الأجور وملحقاتها لا تحقق العدالة بين العاملين .	
٣٤,٥	١,٣٦	٣,٦٩	٢- نظام الترقيات يلحق الظلم ببعض العاملين .	

يتضح من الجدول (٩) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير نظم المكافآت حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٩٠ وبقوة إتجاه قدرها ٤٥٪ .

جدول (١٠)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير التدعيم

(ن = ٥٤)

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتوسط العام	البيانات	النتيجة
٢٠-		٢,٦٠	التدعيم	
٦٤-	١,٨٩	١,٧٢	١- من يحظى لن يجد من يحيمه أو يساعده مهما كان نوع الخطأ	
٢٤,٥	٠,٨٩	٣,٤٩	٢- كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته وتنمية قدراته ولا دخل لنا بذلك	
١	١,١٠	٣,٠٢	٣- بعض العاملين يخفون أخطائهم بدلاً من توضيحها وطلب المساعدة	

يتضح من الجدول (١٠) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير التدعيم حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٦٠ وبقوة إتجاه قدرها ٢٠٪ .

جدول (١١)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير التنمية

(ن = ٥٤)

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتوسط العام	البيانات	النتيجة
١٢-		٢,٧٦	التنمية	
٣٩,٥	١,٣١	٣,٧٩	١- بعض العاملين يحتاجون للتدريب لتحسين أدائهم لكن الميزانيات لا تسمح	
٦٤-	١,٩٠	١,٧٢	٢- كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته ولا دخل لنا بذلك	

يتضح من الجدول (١١) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير التنمية حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٧٦ وبقوة إتجاه قدرها ١٢٪ .

جدول (١٢)

قياس إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الصراع

(ن = ٥٤)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الصراع		٢,٠٤			٤٨-
١- العاملون سوف يتكاسلون لو شعروا بالامان في وظائفهم.			٢,٥٧	١,٠٧	٢١,٥-
٢- الصراعات بين العاملين شئ طبيعي ولا دخل لنا بذلك .			١,٥٠	٠,٠٨	٧٥-

يتضح من الجدول (١٢) إدراك القيادات الأكاديمية لمتغير الصراع حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٠٤ وبقوة إتجاه قدرها ٤٨- % .

جدول (١٣)

ترتيب إدراك القيادات الأكاديمية لمتغيرات المناخ التنظيمي

أ	المتغيرات	المتوسط العام	قوة الإتجاه %
١-	تقويم الأداء	٤,٨٤	٩٢
٢-	نظم الاتصالات	٣,٩٢	٤٥,٨
٣-	نظم المكافآت	٣,٩٠	٤٥
٤-	الهيكل التنظيمي	٣,٣٠٢	١٥,١
٥-	التممية	٢,٧٦	١٢-
٦-	الدافعية والتحفيز	٢,٧٠	١٥-
٧-	التدعيم	٢,٦٠	٢٠-
٨-	الصراع	٢,٠٤	٤٨-
٩-	اسلوب الإدارة	١,٩٣	٥٣,٢-

يتضح من الجدول (١٣) أن تقويم الأداء يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط عام قيمته ٤,٨٤ وبقوة إتجاه قدرها ٩٢% ، ثم يأتي نظم الاتصالات في المرتبة الثانية بمتوسط عام قيمته ٣,٩٢ وبقوة إتجاه قدرها ٤٥,٨% بينما يأتي في المرتبة الأخيرة أسلوب الإدارة بمتوسط عام قيمته ١,٩٣ وبقوة إتجاه قدرها ٥٣,٢- % .

جدول (١٤)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الهيكل التنظيمي

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الهيكل التنظيمي		٣,٠١			٠,٥
١- اللوائح وإجراءات العمل غير كافية ونحتاج تطويرها .			٤,٢١	٠,٦١	٦٠,٥
٢- إجراءات ولوائح العمل غير مفهومة لمن يقومون بتنفيذها			٢,١٦	١,١٩	٤٢-
٣- بعض العاملين لا يعرفون لإجاباتهم وصلاحياتهم بدقة .			٢,٦٦	١,٤١	١٧-

يتضح من الجدول (١٤) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الهيكل التنظيمي حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٠١ وبقوة إتجاه قدرها ٠,٥ % .

جدول (١٥)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير أسلوب الإدارة

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
أسلوب الإدارة		٢,٩٥			٢,٥-
١- العلاقات الرسمية بين العاملين أفضل من العلاقات غير الرسمية .			٢,٠٣	١,٢٤	٤٨,٥-
٢- يجب تحديد لوائح وإجراءات العمل وفرضها على من تشملها .			٣,٠٣	١,٣٦	١,٥-
٣- لا توجد ضرورة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .			٢,٥٢	١,٤٦	٢٤-
٤- إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أفضل من عواطف العاملين .			٣,٥٩	١,٢٩	٢٩,٥-

يتضح من الجدول (١٥) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير أسلوب الإدارة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٩٥ وبقوة إتجاه قدرها ٢,٥- % .

جدول (١٦)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير نظم الاتصالات

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
نظم الاتصالات		٤,٢٦			٦٠,٥
١- المجالات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التي يريدها العاملون .			٤,٣٥	٠,٧٥	٦٧
٢- الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم بكل المعلومات الضرورية واللائمة .			٤,٥١	٠,٧٦	٧٥,٥
٣- الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات ومشاكل العاملين غير كافية .			٤,٢٢	٠,٩٤	٦١
٤- لا توجد ضرورة لمعرفة ومقترحات العاملين .			٣,٧٦	١,١	٢٨
٥- العاملون يلجأون دائما إلى الاستفسار عن المعلومات بشأن العمل .			٣,٨٨	١,٢٢	٤٤

يتضح من الجدول (١٦) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير نظم الاتصالات حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٢٦ وبقوة إتجاه قدرها ٦٠,٥ % .

جدول (١٧)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير تقويم الأداء

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
تقويم الأداء		٤,٣٤			٦٧
١- التقارير الدورية لا تعطى تقويما دقيقا للأداء ويجب تطويرها .			٤,٥٢	٠,٧١	٧٦
٢- التقارير الدورية تخضع للمجاملات وغير الموضوعية .			٤,١٦	٠,٩٥	٥٨

يتضح من الجدول (١٧) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير تقويم الأداء حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٣٤ وبقوة إتجاه قدرها ٦٧ % .

جدول (١٨)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الدافعية والتحفيز

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الدافعية والتحفيز		٤,٠٦			٥٣
١- حماس العاملين للعمل أقل من المطلوب			٥,٢٤	٠,٨٨	٦٢,٥
٢- من يحسن فلنفسه ولن يثنى عليه ولن نمدحه			٣,٨٨	١,١١	٤٤

يتضح من الجدول (١٨) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الدافعية والتحفيز حيث يحصل على متوسط عام قيمته ٤,٠٦ وبقوة إتجاه قدرها ٥٣% .

جدول (١٩)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير نظم المكافآت

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
نظم المكافآت		٣,٣٦			١٨
١- الأجور وملحقاتها لا تحقق العدالة بين العاملين			٤,٧٣	٠,٥٢	٨٦,٥
٢- نظام الترقيات يلحق الظلم ببعض العاملين			٢,٠٠	١,٣٢	٥٠

يتضح من الجدول (١٩) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير نظم المكافآت حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٣٦ وبقوة إتجاه قدرها ١٨% .

جدول (٢٠)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير التدعيم

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
التدعيم		٣,١٣			٦,٥
١- من يخطئ لن يجد من يحميه أو يساعده مهما كان نوع الخطأ			٣,٤٣	١,١٦	٢١,٥
٢- كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته وتنمية قدراته ولا دخل لنا بذلك			٢,٨٢	١,٤٥	٩
٣- بعض العاملين يخفون أخطائهم بدلاً من توضيحها وطلب المساعدة			٣,٢٥	١,٢٩	١٢,٥

يتضح من الجدول (٢٠) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير التدعيم حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,١٣ وبقوة إتجاه قدرها ٦,٥% .

جدول (٢١)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير التنمية

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
التنمية		٣,١١			٥,٥
١- بعض العاملين يحتاجون للتدريب لتحسين أدائهم لكن الميزانيات لا تسمح.			٣,٣٩	١,٤٦	١٩,٥
٢- كل موظف مسئول عن إجابة وظيفته ولا دخل لنا بذلك.			٢,٨٢	١,٤٥	٩-

يتضح من الجدول (٢١) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير التنمية حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,١١ وبقوة إتجاه قدرها ٥,٥% .

جدول (٢٢)

قياس إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الصراع

(ن = ٣٣)

المتغير	البيانات	المتوسط العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
الصراع		٢,٦٦			١٧-
١- العاملين سوف يتكاسلون لو شعروا بالآمان في وظائفهم.			٢,٩١	١,٢٣	٤,٥-
٢- الصراعات بين العاملين شيء طبيعي ولا دخل لنا بذلك.			٢,٤١	١,١٩	٢٩,٥-

يتضح من الجدول (٢٢) إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغير الصراع حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٦٦ وبقوة إتجاه قدرها ١٧-% .

جدول (٢٣)

ترتيب إدراك القيادات غير الأكاديمية لمتغيرات المناخ التنظيمي

م	المتغير	البيانات	المتوسط العام	قوة الإتجاه %
١-	تقويم الأداء		٤,٣٤	٦٧
٢-	نظم الاتصالات		٤,٢١	٦٠,٥
٣-	الدافعية والتحفيز		٤,٠٦	٥٣
٤-	نظم المكافآت		٣,٣٦	١٨
٥-	التدعيم		٣,١٣	٦,٥
٦-	التنمية		٣,١١	٥,٥
٧-	الهيكل التنظيمي		٢,٠١	٠,٥
٨-	أسلوب الإدارة		٢,٩٥	٢,٥-
٩-	الصراع		٢,٦٦	١٧-

يتضح من الجدول (٢٣) أن تقويم الأداء يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط عام قيمته ٤,٣٤ وبقوة إتجاه قدرها ٦٧% ، بينما يأتي نظم الاتصالات في المرتبة الثانية بمتوسط عام قيمته ٤,٢١ وبقوة إتجاه قدرها ٦٠,٥% ، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة الصراع بمتوسط عام قيمته ٢,٦٦ ، وبقوة إتجاه قدرها ١٧-% .

جدول (٢٤)

دلالة الفروق بين متوسطات إدارك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية لخصائص المناخ التنظيمي باستخدام تحليل ANOVA

مستوى الدلالة	P	F	المتغيرات المستقلة
			- الهيكل التنظيمي
غير دال	٠,٨٤	٠,٣٦٢	١- اللوائح وإجراءات العمل غير كافية وتحتاج تطويرها .
دال	٠,٠٢٤	٥,٣٠	٢- إجراءات ولوائح العمل غير مفهومة لمن يقومون بتنفيذها .
غير دال	٠,٨٨	٠,٠٢٢	٣- بعض العاملين لا يعرفون واجباتهم وصلاحياتهم بدقة .
			أسلوب الإدارة
غير دال	١,٨٢	٠,١٨١	١- العلاقات الرسمية مع العاملين أفضل من العلاقات غير الرسمية .
دال	٠,٠٠٦	٧,٨٦٥	٢- يجب تحديد لوائح وإجراءات العمل وفرضها على من تشملها .
دال	٠,٠٠١	١١,٥٩٤	٣- لا توجد ضرورة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
دال	٠,٠٠٠٠	٣٩,٩١٥	٤- إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أفضل من عواطف العاملين .
			- نظم الاتصالات
غير دال	٩٣,٢٧	٠,٠٠٧	١- المجالات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التي يريدها العاملون .
دال	٠,٠٠٤	٤,٥٨١	٢- الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم قبل المعلومات الضرورية واللائمة .
دال	٠,٠٠٠٠٣	١٤,٢٠٦	٣- الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات ومشاكل العاملين غير كافية .
دال	٠,٠٠٠	٩١,٠٠٣	٤- لا توجد ضرورة لمعرفة ومقترحات العاملين .
دال	٠,٠١٣	٦,٤٧	٥- العاملون يلجأون دائما إلى الاستفسار عن المعلومات بشأن العمل .
			- تقويم الأداء
غير دال	٠,٩٧٥	٠,١١	١- التقارير الدورية لا تعطى تقويماً دقيقاً للأداء ويجب تطويرها .
دال	٠,٠٠٠	٢٠,٩٢	٢- التقارير الدورية تخضع للمجاملات الدورية تخضع للمجالات وغير الموضوعية .
			- الدافعية والتحفيز
دال	٠,٠٣٠	٤,٨٢٣	١- حماس العاملين للعمل أقل من المطلوب .
دال	٠,٠٠٠	٧٨,٩١١	٢- من يحسن من العاملين فلنفسه ولن يثنى عليه ولن نمدحه .
			- نظم المكافآت
دال	٠,٠٠٥	٨,٢٧٢	١- الأجور وملحقاتها لا تحقق العدالة بين العاملين .
دال	٠,٠٠٠	٢٢,١٨	٢- نظام الترقيات يلحق الظلم ببعض العاملين .
			التدعيم
غير دال	٠,٨١٣	٠,٥٦١	١- من يحظى لن يجد من يحيميه أو يساعده مهما كان نوع الخطأ .
دال	٠,٠٠٠١	١٥,٩٧٧	٢- كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته وتنمية قدراته ولا دخل لنا بذلك .
غير دال	٠,٧٦٩	٠,٣٨٩	٣- بعض العاملين يخفون أخطائهم بدلاً من توضيحها وطلب المساعدة .
			- التنمية
غير دال	١,٧٣٣	٠,١٩٢	١- بعض العاملين يحتاجون للتدريب لتحسين أدائهم لكن الميزات لا تسمح .
دال	٠,٠٠٠١	١٥,٩٧٧	٢- كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته ولا دخل لنا بذلك .
			- الصراع
غير دال	١,٧٧٨	٠,١٨٦	١- العاملون سوف يتكاسلون لو شعروا بالآمان في وظائفهم .
دال	٠,٠٠٠	١٧,٨٥٥	٢- الصراعات بين العاملين شيء طبيعي ولا دخل لنا بذلك .

يتضح من الجدول (٢٤) وجود فروق دالة إحصائياً في بعض العبارات ووجود فروق غير دالة إحصائياً في البعض الآخر بين متوسطات إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية لخصائص المناخ التنظيمي (المتغيرات المقاسة) .

مناقشة نتائج البحث :

- يتضح من نتائج جداول (٤-١٣) إدراك القيادات الأكاديمية للمتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي ما يلي :

١- تقويم الأداء :

يأتى فى مقدمة خصائص المناخ التنظيمي المدركة بدرجة مرتفعة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٨٤ وبقوة إتجاه قدرها ٩٢٪ ويرجع ذلك ، كما يتضح من الجدول (٧) إلى المجاملات وعدم الموضوعية عند إعداد التقارير بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٨٥ وبقوة إتجاه قدرها ٩٢,٥٪ ، كما أن الحاجة إلى تطور نظام تقارير تقويم الأداء بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٨٣ وبقوة إتجاه قدرها ٩١,٥٪ .

٢- نظم الاتصالات :

وتأتى فى المرتبة الثانية من حيث خصائص المناخ التنظيمي المدركة بدرجة فوق المتوسطة حيث حصلت على متوسط عام قيمته ٣,٩٢ وبقوة إتجاه قدرها ٤٥,٨٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (٦) إلى أن المجلات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التي يريدها العاملون بدرجة عالية بلغت ٤,٣٦ وبقوة إتجاه قدرها ٦٨٪ ، كما أن الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم بكل المعلومات الضرورية واللازمة وبدرجة عالية بلغت ٤,٠٧ وبقوة إتجاه قدرها ٥٣,٥٪ ، أيضاً الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات ومشاكل العاملين بدرجة فوق المتوسطة بلغت ٣,٣١ وبقوة إتجاه قدرها ١٥,٥٪ .

٣- نظم المكافآت :

تأتى فى المرتبة الثالثة بدرجة فوق المتوسطة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٩٠ وبقوة إتجاه قدرها ٤٥٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من جدول (٩) إلى أن الأجور وملحقاتها لا تحقق العدالة بين العاملين بدرجة مرتفعة بلغت ٤,١١ وبقوة إتجاه قدرها ٥٥,٥٪ وأن نظام الترقيات يلحق الغضب ببعض العاملين بدرجة فوق المتوسطة بلغت ٣,٦٩ وبقوة إتجاه قدرها ٣٤,٥٪ .

٤- الهيكل التنظيمي :

يأتى فى المرتبة الرابعة من حيث خصائص المناخ التنظيمي المدركة بدرجة فوق المتوسطة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٣٠٢ وبقوة إتجاه قدرها ١٥,١٪ ويرجع ذلك

كما يتضح من جدول (٤) إلى الحاجة إلى تطوير إجراءات ولوائح العمل وعدم كفايتها بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٤ وبقوة إتجاه قدرها ٦٩,٥ ٪ ، وأن عدم فهم العاملين لإجراءات ولوائح العمل بدرجة أقل من المتوسطة بلغت ٢,٨ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٨,٥ ٪ ، كذلك عدم فهم العاملين لواجباتهم وصلحياتهم بدقة بدرجة أقل من المتوسطة بلغت ٢,٧ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -١٥ ٪ .

٥- التنمية :

تأتى فى المرتبة الخامسة من حيث خصائص المناخ التنظيمى المدركة بدرجة أقل من المتوسط حيث حصلت على متوسط عام قيمته ٢,٧٦ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -١٢ ٪ ويرجع ذلك كما يتضح من جدول (١١) إلى أن الميزانيات المخصصة لا تسمح بالتدريب اللازم لتحسين الأداء المطلوب للعاملين وذلك بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٧٩ وبقوة إتجاه قدرها ٣٩,٥ ٪ ، كذلك عدم إقتناع الإدارة بأهمية تنمية العاملين وأن كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته بنفسه بدرجة منخفضة بلغت ١,٧٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٦٤ ٪ .

٦- الدافعية والتحفيز :

أدركت بدرجة أقل من المتوسط حيث حصلت على متوسط عام قيمته ٢,٧٠ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -١٥ ٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (٨) إلى أن حماس العاملين للعمل أقل من المستوى المطلوب بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٦١ وبقوة إتجاه قدرها ٣٠,٥ ٪ ، كذلك عدم إدراك الإدارة بأهمية التحفيز للعاملين وأن من يحسن فلنفسه بدرجة أقل من المتوسط بلغت ١,٧٩ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٦,٠٥ ٪ .

٧- التدعيم :

أدركت بدرجة أقل من المتوسط حيث حصلت على متوسط عام قيمته ٢,٦٠ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٢٠ ٪ ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (١٠) إلى عدم أهمية الإدارة فى حماية ومساعدة المرؤوسين عند الخطأ بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٤٩ وبقوة إتجاه قدرها ٢٤,٥ ٪ .

٨- الصراع :

أدرك بدرجة أقل من المتوسط حيث حصل على متوسط عام قيمته ٢,٠٤ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ، -٤٨ ٪ ، كما يتضح من جدول (١٢) إلى أهمية إثارة قلق العاملين حتى لا يتكاسلون بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٥٧ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٢١,٥ ٪ ، كذلك الإقتناع بأن الصراعات بين العاملين شئ طبيعى بدرجة أقل من المتوسط بلغت ١,٥٠ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٧٥ ٪ .

٩- أسلوب الإدارة :

أدركت بدرجة منخفضة حيث حصلت على متوسط عام قيمته ١,٩٣ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٥٣,٢٪ ، ويتضح ذلك من جدول (٥) أن العلاقات الرسمية مع العاملين أفضل من العلاقات غير الرسمية بدرجة أقل من المتوسطة بلغت ٢,٠٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٤٩,١٪ ، كذلك يجب تحديد لوائح وإجراءات العمل وفرضها على من تشمله بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٢٣ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٣٨,٥٪ ، أيضاً عدم وجود ضرورة لمشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات بدرجة منخفضة بلغت ١,٧٩ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٦٠,٤ ، وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أهم من عواطف العاملين بدرجة أقل من المتوسطة بلغت ١,٧٠ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٦٤,٨٪ .

ويتضح من نتائج جداول (١٤ - ٢٣) إدراك القيادات غير الأكاديمية للمتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى ما يلى :

١- تقييم الأداء :

يأتى فى مقدمة خصائص المناخ التنظيمى المدركة بدرجة مرتفعة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٣٤ وبقوة إتجاه قدرها ٦٧٪ ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (١٧) الحاجة إلى تطوير تقارير التقييم للأداء بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٥٢ وبقوة إتجاه قدرها ٧٦٪ ، كما أن التقارير الدورية تخضع للمجاملات وعدم الموضوعية حيث حصل على درجة مرتفعة بلغت ٤,١٦ وبقوة إتجاه قدرها ٥٨٪ .

٢- نظم الاتصالات :

يأتى فى المرتبة الثانية بين خصائص المناخ التنظيمى المدركة بدرجة مرتفعة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٢١ وبقوة إتجاه قدرها ٦٠,٥٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من جدول (١٦) أن المجالات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التى يريدها العاملون بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٣٤ وبقوة إتجاه قدرها ٦٧٪ ، وأن الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم بكل المعلومات الضرورية واللائمة بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٥١ وبقوة إتجاه قدرها ٧٥,٥٪ ، كذلك الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات العاملين بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٧٦ وبقوة إتجاه قدرها ٣٨٪ ، وقد ينتج عن ذلك لجوء العاملين إلى الرؤساء للاستفسار عن المعلومات بشأن العمل بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٨٨ وبقوة إتجاه قدرها ٤٤٪ .

٣- الدافعية والتحفيز :

ويأتى من المرتبة الثالثة من حيث خصائص المناخ التنظيمى المدركة بدرجة مرتفعة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٤,٠٦ وبقوة إتجاه قدرها ٥٣٪ ويرجع ذلك كما يتضح من

الجدول (١٨) انخفاض الدافعية للعمل حيث أن حماس العاملين للعمل أقل من المستوى المطلوب بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٢٥ وبقوة إتجاه قدرها ٦٢,٥% ، كذلك عدم إقتناع الإدارة بأهمية التحفيز حيث يرى الرؤساء أن من يحسن من المرؤوسين فلنفسه ولن ينثنى عليه أو يمتدح بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٨٨ وبقوة إتجاه قدرها ٤٤% .

٤- نظم المكافآت :

ويأتى فى المرتبة الرابعة من حيث خصائص المناخ التنظيمى المدركة بدرجة فوق المتوسطة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٣٦ وبقوة إتجاه قدرها ١٨% ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (١٩) إلى عدم عدالة الأجر بين العاملين جميعهم بدرجة مرتفعة جداً بلغت ٤,٧٣ وبقوة إتجاه قدرها ٨٦,٥% ، وأن نظام الترقيات يلحق الغضب ببعض العاملين بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ٥٠% .

٥- التسليم :

أدرك بدرجة فوق المتوسطة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,١٣ وبقوة إتجاه قدرها ٦,٥% ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (٢٠) الاتجاه إلى عدم حماية ومساندة المرؤوسين عند حدوث أى خطأ مهما كان بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٤٣ وبقوة إتجاه قدرها ٢١,٥% ، كذلك الإقتناع بأن كل موظف مسئول عن إجادته وظيفته وتنمية قدراته وعدم مسئولية المديرين عن ذلك بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٨٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ٩% ، مما يدل على محدودة تأثيرها ، وإن بعض المرؤوسين يتجهون إلى إخفاء أخطائهم بدلاً من توضيحها وطلب المساعدة بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٢٥ وبقوة إتجاه قدرها ١٢,٥% .

٦- التنمية :

أدرك بدرجة فوق المتوسط قليلاً حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,١ وبقوة إتجاه قدرها ٥,٥% ، ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (٢١) أن الميزانيات لا تسمح بتدريب المرؤوسين الذين يحتاجون التدريب لتحسين أدائهم بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٣٩ وبقوة إتجاه قدرها ١٩,٥% ، كذلك عدم مسئولية المديرين عن إجادة المرؤوسين فى وظائفهم بدرجة متوسطة بلغت ٢,٨٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ٩% .

٧- الهيكل التنظيمى :

أدرك بدرجة متوسطة حيث حصل على متوسط عام قيمته ٣,٠١ وبقوة إتجاه قدرها ٠,٥% منخفضة للغاية ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (١٤) الحاجة إلى تطوير وإجراءات ولوائح العمل وعدم كفايتها بدرجة مرتفعة بلغت ٤,٢١ وبقوة إتجاه قدرها ٦٠,٥% ، كذلك عدم فهم العاملين لإجراءات ولوائح العمل بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,١٦ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ٤٢% ، وأن بعض العاملين لا يعرفون واجباتهم وصلاحياتهم بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٦٦ وبقوة إتجاه سالبة قدرها ١٧% .

٨- أسلوب الإدارة :

أدركت بدرجة أقل من المتوسط قليلاً حيث حصلت على متوسط عام قيمته ٢,٩٥ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٢,٥٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (١٥) الإتجاه إلى تحديد لوائح وإجراءات العمل بدقة وفرضها على من تشمله من الرؤوسين بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٠٣ وبقوة إتجاه قدرها ١,٥٪ ، واعتبار إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أفضل من عواطف العاملين بدرجة فوق المتوسط بلغت ٣,٥٩ وبقوة إتجاه قدرها ٢٩,٥٪ ، والافتتاح بضرورة اشترك العاملين فى إتخاذ القرارات بدرجة متوسطة بلغت ٢,٥٢ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٢٤٪ ، كذلك تفضيل العلاقات الرسمية مع العاملين عن العلاقات غير الرسمية بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٠٣ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٤٨,٥٪ .

٩- الصراع :

يأتى فى المرتبة الأخيرة من إدراك القيادات غير الأكاديمية لخصائص المناخ التنظيمى حيث أدرك بدرجة أقل من المتوسط حيث حصل على متوسط عام قدره ٢,٦٦ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -١٧٪ ، ويرجع ذلك كما يتضح من الجدول (٢٢) ضرورة إثارة القلق للمؤوسين تجنباً للتكاسل إذا شعروا بالأمان فى وظائفهم بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٩١ وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٤,٥٪ ، والاعتقاد بأن الصراعات بين العاملين شئ طبيعى ولا دخل للمديرين بها بدرجة أقل من المتوسط بلغت ٢,٤١ ، وبقوة إتجاه سالبة قدرها -٢٩,٥٪ .

- يتضح من نتائج جدول (٢٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية فى المتغيرات التى تشكل المناخ التنظيمى يمكن تصنيفها على النحو التالى :

- ١- الهيكل التنظيمى : - الحاجة إلى تطوير إجراءات ولوائح العمل وعدم كفايتها .
- بعض العاملين لا يعرفون واجباتهم وصلاحياتهم بدقة .
- ٢- أسلوب الإدارة : - تفضيل العلاقات الرسمية بين العاملين عن العلاقات غير الرسمية.
- ٣- نظم الاتصالات : - المجالات والكتيبات والنشرات لا توفر كل المعلومات التى يريدونها العاملون .
- ٤- تقويم الأداء : - التقارير الدورية لا تعطى تقويماً دقيقاً للأداء ويجب تطويرها .
- ٥- التثقيف : - عدم المساندة والتدعيم للمرءوسين عند الإخطاء .
- ٦- التنمية : - الميزانيات غير كافية لتدريب العاملين وتحسين أدائهم .
- ٧- الصراع : - الافتتاح بإثارة القلق لدى العاملين حتى لا يتكاسلون نتيجة الشعور بالأمان فى وظائفهم .

- يتضح أيضاً من نتائج جدول (٢٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية في المتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- ١- الهيكل التنظيمي : - عدم فهم العاملين لإجراءات ولوائح العمل .
- ٢- أسلوب الإدارة : - ضرورة تحديد لوائح وإجراءات العمل بدقة وفرضها على من تشمله .
- عدم الاقتناع بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أفضل من عواطف العاملين .
- ٣- نظم الاتصالات : - الاجتماعات مع العاملين غير كافية لإمدادهم بكل المعلومات اللازمة والضرورية .
- الوسائل المستخدمة لمعرفة آراء ومقترحات ومشاكل العاملين غير كافية .
- عدم الاقتناع بأهمية ضرورة معرفة ومقترحات العاملين .
- ٤- تقويم الأداء : - التقارير الدورية تخضع للمجاملات وعدم الموضوعية .
- ٥- الدافعية والتحفيز : - دافعية العاملين للعمل أقل من المستوى المطلوب .
- عدم الاقتناع بأهمية التحفيز .
- ٦- نظم المكافآت : - عدم عدالة الأجور وملحقاتها بين العاملين .
- نظام الترقيية يلحق الغضب ببعض العاملين .
- ٧- التدعيم : - عدم الاقتناع بالمسئولية عن تنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم .
- ٨- التنمية : - عدم اقتناع المديرين عن تنمية العاملين وتحسين قدراتهم .
- ٩- الصراع : - عدم التدخل في الصراع بين العاملين واعتباره شيئاً طبيعياً .

ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه الاختلافات الجوهرية بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية بالاختلافات الجوهرية في طبيعة العمل بين المجموعتين حيث تمارس مجموعة القيادات الأكاديمية إشرافاً عاماً على العملية التعليمية والعملية البحثية بوجه خاص بجانب الإشراف العام على الإلتزام بإجراءات لوائح العمل وتخضع للعديد من النظم والإجراءات تختلف إلى حد ما عن تلك التي تتعلق بوجه عام بالجهاز الإداري في الجامعة دون علاقة مباشرة بالعملية التعليمية أو البحثية موضع التركيز الأول للقيادات غير الأكاديمية ، وهذا ما يفسر الفروق الجوهرية في إدراك المجموعتين للمتغيرات محل القياس سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي - أسلوب الإدارة - نظم الاتصالات - تقويم الأداء - الدافعية والتحفيز - نظم المكافآت - التدعيم - التنمية - الصراع .

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث استخلص الباحث ما يلي :

- ١- إدراك القيادات الأكاديمية للمتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي بشكل سلبي وبدرجات متفاوتة وفقاً للترتيب التالي " تقويم الأداء - نظم الاتصالات - نظم المكافآت - الهيكل التنظيمي - التنمية - الدافعية والتحفيز - التدعيم - الصراع - أسلوب الإدارة " .
- ٢- إدراك القيادات غير الأكاديمية للمتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي بوجه عام وبدرجات متفاوتة وفقاً للترتيب التالي : " تقويم الأداء - نظم الاتصالات - الدافعية والتحفيز - نظم المكافآت - التدعيم - التنمية - الهيكل التنظيمي - أسلوب الإدارة - الصراع " .
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية في بعض المتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي - تقويم الأداء - نظم الاتصالات - أسلوب الإدارة - التدعيم - التنمية - الصراع " .
- ٤- وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية في بعض المتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي - أسلوب الإدارة - نظم الاتصالات - تقويم الأداء - الدافعية والتحفيز - نظم المكافآت - التدعيم - التنمية - الصراع " .

التوصيات :

في ضوء الاستخلاصات التي توصل إليها الباحث يوصى بما يلي :

- ١- التأكيد على أهمية التطوير المستمر لإجراءات ولوائح العمل وفرضها على من تشمله .
- ٢- دراسة وتطوير نظم تقويم الأداء وذلك بتطوير التقارير الدورية المستخدمة حالياً بحيث يراعى في تصميمها استخدام معدلات أداء كمية للعناصر التي يمكن إخضاعها للقياس الكمي من واجبات كل وظيفة .
- ٣- التوعية بأهمية نظم تقويم الأداء وأهميتها كأساس للحكم على مستوى أداء العاملين وأهمية الالتزام بالموضوعية عند إعدادها من قبل الرؤساء باعتبارها أساساً للعديد من استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية .
- ٤- تحسين مناخ نظم الاتصالات بإصدار المجلات والكتيبات والنشرات وعقد الاجتماعات بين المديرين والعاملين لتوفير المعلومات اللازمة كلما أمكن ذلك .
- ٥- تدعيم مناخ القيادة بحيث يصبح أكثر اهتماماً بالعاملين بجانب الاهتمام بتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال .

- ٦- العمل على المساندة والتدعيم للمرؤوسين عند حدوث الأخطاء خاصة غير المتعمدة والتي لا ترجع إلى الإهمال وإنما ترجع بشكل أساسى إلى طبيعة العمل .
- ٧- التوعية بأهمية تنمية وتدريب العاملين لتحسين أدائهم وتخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك .
- ٨- المراجعة والتطوير المستمر لنظم الأجور بحيث تحقق العدالة النسبية بين العاملين والتوعية بأن الاختلاف فى الأجور يرجع إلى فروق حقيقية فى المتطلبات التأهيلية والأعباء الوظيفية بين مختلف فئات العاملين .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الفهمى : السلوك التنظيمى ، دار الجامعات ، الإسكندرية ، ١٩٩٥م
- ٢- أحمد جبر وأخرون : أساسيات إدارة الأعمال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٣- أحمد فاضل عباس : التطوير التنظيمى ، برامج القادة والإداريين ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، دراسات غير منشورة ، القاهرة ، مارس ، ١٩٩٦م .
- ٤- أحمد محمد قطب : المناخ التنظيمى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بجامعة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠١م .
- ٥- حنفى محمود سليمان ، محمد الهزارى أبوأدريس : السلوك الإدارى ، المكتبة العلمية بالزقازيق ، ١٩٩٦م .
- ٦- شاكرا محمد فتحي : دارة المنظمات التعليمية ، رواية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٩م .
- ٧- عادل محمد النشار : لمناخ التنظيمى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بمحافظة الفيوم ، مجلة علوم الرياضة ، العدد ١٥ ، كلية التربية الرياضى بجامعة المنيا ، مارس ، ١٩٩٧م .
- ٨- عبد الناصر طه إبراهيم : دور المناخ التنظيمى فى إدارة الصراع ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٠م .
- ٩- علاء الدين عبد الغنى محمود : دراسة تحليلية لمحددات الإلتزام التنظيمى وأثره على فاعلية التنظيم على القطاعين العام والخاص ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩١م .
- على السلى : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
- ١٠- شاطمة محمد على حماد الله : نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمى فى المنظمات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٦م .
- ١١- فؤاد محمد محمود : المناخ التنظيمى وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمديرات الشباب والرياضة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م .

- ١٢- كامل على متولى: دراسة لأثر المناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى للعاملين ، دراسة علمية تطبيقية ، المجلة المصرية للبحوث التجارية ، مكتبة التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٠ م .
- ١٣- مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ م .
- ١٤- نبيله عباس كامل : مفهوم المناخ التنظيمى ، دراسة تحليلية لمجموعات دراسات تجريبية ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، يناير ، ١٩٨٥ م .
- ١٥- نوال أحمد العوضى : أثر جودة المناخ التنظيمى وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردى والشعور بالانتماء التنظيمى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ، معهد الإدارة المتقدمة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩١ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 16- Camp beu, J : *Understanding in formation system whine throp publisher Inc, cambrielge Massachusetts, 1991.*
- 17- Connor, E : *Partrick organization theory and design, science research association, inc. Chicago, 1980 .*
- 18- Drexler, JA : *Organizational climate Irs homogeneity with in organization journal of applied psychology. Vol. 62, No, 1999.*
- 19- Gordon, J.R.: *Adiayonstic approach to organization behavior. Allyon and bacon . ncl. Nal 1993 .*
- 20- James, H Donnelly et all : *Fundamentals of management " Irwin Mc. Graw Hill, New York, 1998 .*
- 21- Keefer, Anne : *A Comparison of elementary and secondary schools with of levels of conflict, 1992 .*
- 22- Konined. Jk Paul : *Depend cne conflict between production and soles , vol, 23. No3, 1994 .*
- 23- Lyon, H.L. Invancevich, M.J : *An exploratory investigation of organizational climate and job sates faction marlospital academy of management journal vol. 17, No, 4Dec, 1994 .*
- 24- Moran, E.T, Volkwein, J.V: *The cultural approach to formation of organization climate : Human relations, [vol 45, No. 1, 1995.*
- 25- Solomon, F : *Private and public sector managers. An empirical investigation of job characteristics and organizational climate journal of applied psychology, vol. 71, No.2. 1994 .*

ملخص البحث

" قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للقيادات الجامعية "

(دراسة مقارنة)

د. أنور وجدى على الوكيل

المقدمة ومشكلة البحث :

استهدف البحث التعرف على إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي وبذلك باستخدام المنهج الوصفي " أسلوب الدراسات المسحية " لملاءمته لطبيعة البحث وذلك على عينة قوامها (٨٧) من شاغلي المراكز القيادية بجامعة المنيا " الأكاديميين - غير الأكاديميين " .

ومن أهم النتائج :

- إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية للمتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي .
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية في المتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي .
- وجود فروق دالة إحصائية بين إدراك القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية في المتغيرات التي تشكل المناخ التنظيمي .

