

## المناخ التنظيمي كألية في التخطيط لتنمية الجدارات الإدارية

### لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط

The Organizational Climate as A Planning Mechanism for  
Developing The Administrative Competencies for Faculty  
Members at Assiut University

٢٠٢٣/٧/٢٠ تاريخ التسليم

٢٠٢٣/٨/٢ تاريخ الفحص

٢٠٢٣/٨/١٧ تاريخ القبول

إعداد

**د/ دعاء على عبد الرحيم مفرج**

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

Dr / Doaa Ali Abd Elrahem Mfrage

Lecturer in the department of social planning

Faculty of social work – Assuit University

Email / doaaali@aun.edu.eg



## المناخ التنظيمي كآلية في التخطيط لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط

### اعداد وتنفيذ

د/ دعاء على عبد الرحيم مفرج

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

### المخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط , تحديد مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط , تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي ارتباطاً بتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط , تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط , وصولاً إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط , تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية , اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط وعددهم (٣٥٤) مفردة . وتمثلت أداة الدراسة في استبيان لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط , وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي - الجدارات الإدارية - أعضاء هيئة التدريس .

## The Organizational Climate as A Planning Mechanism for Developing The Administrative Competencies for Faculty Members at Assiut University

### Abstract

This study aimed to determine the level of the organizational climate at Assiut University, determine the level of administrative competencies among faculty members at Assiut University, determine the dimensions of the organizational climate most closely related to the development of administrative competencies among faculty members at Assiut University, the study aimed to determine the difficulties facing the contributions of the organizational climate in the development of administrative competencies among Faculty members at Assiut University, leading to a proposed action plan to activate the contributions of the organizational climate in the development of administrative competencies among faculty members at Assiut University.

This study is considered descriptive studies, and the study relied on the scientific method , using the social survey method for the sample of faculty members at Assiut University , the sample size (354) . The tool of the study was a questionnaire for faculty members at Assiut University, and the results of the study concluded that there is a statistically significant direct relationship between the organizational climate and the development of administrative competencies among faculty members at Assiut University .

**Keywords:** organizational climate - administrative competencies - faculty members

### أولاً : مشكلة الدراسة :

يشهد العالم تغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمؤسسات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتطور المعرفي والتكنولوجيا الهائلة والعولمة. ولقد أفرزت تلك التغيرات العديد من التحديات التي انعكست بدورها على كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية الجامعية، والتي أصبحت تركز بشكل كبير على قيمة القدرات المعرفية والفكرية للفرد، والذي ينظر إليه بوصفه رأس مال فكري منتج للمعرفة . ( شتاتحه، ٢٠٢٢، ص ١١)

هذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المؤسسات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المؤسسات. (الزيباري، ٢٠٢٠، ص ٧)

لذا أصبح الزاماً على كافة المؤسسات، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية الجامعية تطوير قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية التي لديها، وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجي والإداري . (Hiebert ,2013, p 133)

حيث تلعب المؤسسات التعليمية الجامعية دور كبير في بناء الفكر الإنساني، فهي تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها. من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل، فهي بحاجة لمواكبة التطورات الداخلية والخارجية ، لذا وجب عليها أن تعمل جاهده على تهيئة الجو الملائم للعاملين بها، والاهتمام بهم ورفع مستوياتهم المعرفية، وقدراتهم الأدائية ومن ضمنهم أعضاء هيئة

التدريس، وصولاً إلى درجة عالية من الكفاءة، ومن هنا وجب على صناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسات الرائدة والمهمة، وأن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من نوى الخبرة والكفاءة والافتدار. (Simon, 2013, p11).

وهذا ما أكدت عليه دراسة منصور (٢٠٢٠)، والتي أكدت على أهمية تطوير الموارد البشرية، والتشجيع على الإبداع والابتكار. ودراسة الشريف(٢٠١٢) والتي أشارت أن العنصر البشري هو من أهم عناصر التنمية الشاملة، ولذلك يجب الاهتمام به في جميع قطاعات الدولة من أجل تحقيق الأهداف .

ويعد العنصر البشري هو أهم ما يمتلكه المؤسسات التعليمية الجامعية من موارد والذي يمثل قوتها الفعلية والجوهرية، فهو من أهم عناصر الإنتاج والعمل داخل الجامعة . (الكدواني، ٢٠٢٠ ، ص ٢١) ، فهو المحرك الأساسي لعجلة التنمية، وأحد الأسلحة الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة التعليمية . (حسنين، ٢٠٢٠، ص ٢٣)، وهذا ما أشارت إليه دراسة على(٢٠٢٢)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، واللذان أكدتا على أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بما يمتلكه من علم ومعرفة .

حيث أصبحت المعرفة تشكل المصدر الأساسي للثروة ، وأصبحت الأفكار الإبداعية المبتكرة هي أغنى ما يمتلكه المؤسسات، وأن الاهتمام بهذه العناصر البشرية ( أعضاء هيئة

التدريس ) أصبح ضرورة اساسية داخل الجامعات . (السويدى, ٢٠٢٠, ص ٨٦). وهذا ما أشارت اليه دراسة العرينى (٢٠١١), والتي أكدت على أهمية تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. ودراسة الرشيدى (٢٠٢٠) والتي أكدت على أهمية المعرفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية .

لذا يجب أن تكون هذه العناصر البشرية على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل. كما أن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية الموجودة فيها. ( Timothy , 2011 , P100)

الأمر الذى جعل الاتجاه نحو الاهتمام بضرورة توافر الجدارات داخل المؤسسات التعليمية الجامعية , والذى من شأنه أن يرتقى بمستوى المؤسسة, وتتمثل الجدارة في مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية , كما تتضمن المهارات والمعارف والسلوك والتي تحسن من أداء الفرد في العمل. وتمكن العاملين بالجامعة من تحقيق مستوى أداء عالى. ( Quinn, 2013, p 34 ), وهذا ما أكدته دراسة (Rohana 2017) والتي أشارت إلى أن الجدارات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمى, ودراسة السلمي(٢٠٢٢) والتي أكدت أن توافر الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس يساعدهم على تقديم أفكار جديدة للرقى بالعملية التعليمية. وبالتالي توافر هذه الجدارات لدى أعضاء هيئة التدريس ضرورى لنجاح المؤسسة التعليمية

في تحقيق أهدافها والمساهمة في خلق ثقافة تنظيمية جديدة . (بشير, ٢٠٢٠, ص ٤٦), وهذا ما أشارت اليه دراسة الدباس (٢٠٢٠), والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات على الجدارات الإدارية لما له من دور هام فى تحفيزهم وتحسين أداءهم لأدوارهم .

ولقد حظى مفهوم الجدارات الإدارية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ أهدافها, لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدى لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى الأسلوب المرتكز على الجدارات , خاصة في ظل التغيرات والتحديات التى تواجه تلك المؤسسات , كما يسعى مفهوم الجدارات الإدارية إلى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التى تتلاءم مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها , والتي بتوافرها فى العنصر البشرى ( أعضاء هيئة التدريس ) تضمن له الأداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة ككل .(النجار, ٢٠٢٠, ص ٧١٥), وهذا ما أشارت اليه دراسة السلمي (٢٠٢٠) , والتي أكدت على ضرورة توافر الجدارات الإدارية للقيادات داخل المؤسسات التعليمية لما لها من دور هام في تحسين الأداء. وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

ولقد أصبحت الجدارات الإدارية من أهم العوامل التى تخلق الابتكار والقيمة للمؤسسات التعليمية, فمن خلال توافرها تستطيع المؤسسات ضخ التوجه الاستراتيجي في سلوك العاملين.

وبالتالي يمكن استخدامها كأداة اتصال قوية لترجمة رؤية المؤسسة إلى مصطلحات سلوكية يمكن للأفراد فهمها وتنفيذها، وبالتالي يمكن للجامعات استخدام الجدارات الإدارية لتحفيز التطوير التنظيمي بها، حيث إن التطوير القائم على الجدارات يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية العاملين. (منصور، ٢٠٢٢، ص ١٧٧). وهذا ما أشارت إليه دراسة خواجه (٢٠٢٠)، ودراسة Michael (2017) واللاتان أكدتا أن توافر الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية، ويعمل على زيادة القدرات الإبداعية وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات.

وينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس مجموعة من المهارات والجدارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية وتؤهلهم لتولي المناصب القيادية والإدارية، والتي تعتمد على وجود مجموعة من الخصائص التي يتميز بها عضو هيئة التدريس دون غيره كالمعارف والمهارات والأنماط الذهنية التي تمكنه من تحقيق معدلات أداء عالية، وتزايد المؤسسات التعليمية كل يوم على مستوى العالم، مما يزيد الحاجة لتطوير الجدارات للموارد البشرية التي لديها لاستيعاب التحديات التي تواجهها. (الطائف، ٢٠١٨، ص ٢١) وهذا ما أشارت إليه دراسة (Andravs، 2011) ودراسة (Ndidi، 2021)، واللاتان أكدتا على ضرورة العمل على تنمية الجدارات داخل المؤسسات التعليمية، ودراسة مغاوري (٢٠٢٠) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بالجدارات القيادية في

الجامعات من خلال تفويض بعض من السلطات للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية.

وترى الدراسة أن الجدارات الإدارية عنصر أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص، حيث أن نجاح تلك المؤسسات يتوقف على ما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات ومعارف يمكن استثمارها في تحقيق الأهداف.

لذا يجب على الجامعات ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ومن ضمنهم أعضاء هيئة التدريس لما يمثلوه من عنصر فعال داخل الجامعة، والعمل على توفير أساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة ووسائل مناسبة تساعدهم على الابتكار، ومن بين هذه الاستراتيجيات تهيئة المناخ التنظيمي، والذي يعتبر أحد محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر على درجة رضا العاملين وأدائهم ودوافعهم للعمل وعلى المؤسسة ككل. (الأحمري، ٢٠٢١، ص ١٧٦)، وهذا ما أشارت إليه دراسة غنتيوي (٢٠٢٠)، والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة توفير ظروف عمل مناسبة له ومناخ تنظيمي جيد.

ويعبر المناخ التنظيمي عن كيان المؤسسة، لما له من دور فعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من أجل تطويرهم ومحاولة تحفيزهم وخلق نوع من التحدي لديهم لاكتشاف الطاقات والكوادر البشرية، وتشجيعهم على الإبداع التنظيمي، بما يدعم قوة المؤسسة في تميزها عن المؤسسات

الأخرى . (Sadullah, 2022, p 45) وهذا ما أشارت اليه دراسة العصيمي (٢٠٢٢) ، والتي أكدت أن للمناخ التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسات دور هام في خلق الإبداع والابتكار . كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تنمية السلوك الأخلاقي والوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من ناحية وتشكيل وتعديل القيم والاتجاهات من ناحية أخرى، وتوفير أجواء عمل ملائمة تدفع بالأفراد إبراز قدراتهم الإبداعية.(الزيباري، ٢٠٢٠، ص٢٠٨) وهذا ما أشارت اليه دراسة شغلة(٢٠٢٠)، والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحريك القدرات الكامنة لديهم

كما أن نجاح المؤسسات التعليمية الجامعية يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم للموارد البشرية الموجودة بها، فهو مفتاح النجاح لأي مؤسسة لما له من تأثير على سلوكيات الافراد، وعلى أداءهم لأدوارهم، وبالتالي على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.(القاضي، ٢٠٢٠، ص ١٦٩)، وهذا ما أشارت اليه دراسة مسلم (٢٠٢٠)، ودراسة(Al-Zaubi (2021) ، واللاتان أكدت على أن توافر المناخ المناسب له تأثير على الأداء الوظيفي والإبداع الإداري للعاملين .

ويعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل الجامعة، فهو يعبر عن جو العمل العام داخلها، وله تأثير كبير على أعضاء هيئة التدريس، لتدعيمهم لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، إذ يعتبر حلقة وصل بين الجامعة والبيئة الخارجية .(فليه، ٢٠٠٥، ص ٢٩١).

وهذا ما أشارت اليه دراسة زراري(٢٠١٧) والتي أكدت أن المناخ التنظيمي الجيد يلعب دور كبير في تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية ، مما يؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافها .

وللمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية، حيث يعتبر مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة، كما أن قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في أبعاد المناخ التنظيمي يمكنها من تحفيز أفرادها ودعمهم نحو تحقيق الأهداف بما يتناسب مع مصلحة المؤسسة.(الشرقاوي، ٢٠١٦، ص ٢٩٠) ، وهذا ما أشارت اليه دراسة صديق (٢٠١٨) ، والتي أكدت أن للمناخ التنظيمي دور هام في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين .

وهذا ما يسعى اليه التخطيط الاجتماعي باعتباره الوسيلة الاسبب لاختيار الأساليب المستخدمة في العمل والتي تستهدف المساعدة على حل المشكلات وإحداث التغييرات وتحقيق التنمية ، وذلك عن طريق الاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة وتحريكها نحو تحقيق الاهداف ، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح العمل الجامعي ، لما له من دور فعال في زيادة الإبداع والابتكار، ورفع وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية ، ويتفق ذلك مع ما تسعى اليه الجامعة للحفاظ على الكوادر الموجودة بداخلها ، من خلال اعتمادها على التخطيط السليم في إعداد الكوادر البشرية والاهتمام بهم والعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجعهم على



الإبداع , ويساعدهم على اكتساب العديد من المهارات والمعارف والجدارات , والتي تساعدهم على تحسين أداءهم الوظيفي . وذلك من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط واتخاذ القرارات , والاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم, وصولاً لتحقيق الأهداف. (صقر, ٢٠١٩, ص ٤١)

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة أن المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى حيث يدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهات وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، أي أن المناخ التنظيمي يشمل الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها فتشكل شخصية المؤسسة بكافة جوانبها، ولذلك أدركت المؤسسات بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهم متأن وواع لطبيعة المناخ التنظيمي ثم تحليله، للتعرف على أثره على سلوك ودوافع وأداء العاملين، من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية خطوة مهمة في دعم وتطوير العمل الأكاديمي ورفع كفاءته، ولا يختلف أحد على أن من أجدر المؤسسات بسيادة مناخ تنظيمي إيجابي يفهم الأفراد فيه ذواتهم، ويحققون نموهم الشخصي والمهني هي مؤسسات التعليم العالي، والتي تمثل محاضن الفكر والإبداع البشري،

ومصدر القوى العاملة المنتجة، ومنبر النزاهة واحترام الكرامة الإنسانية .

وبناء على ما سبق يمكن القول أنه إذا كان من أهم أسباب التميز والنجاح لأي مؤسسة هو مدي توافر العنصر البشري الفعال والذي بدوره يقوم بالعديد من الأدوار والمهام التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وتزيد من قدرتها التنافسية , لذا يجب أن تتوفر لديه العديد من المعارف والمهارات والخبرات وأن يمتلك العديد من الجدارات التي تؤهله للقيام بدوره , وبالطبع لن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري (عضو هيئة التدريس). وإيجاد المناخ المناسب الذي يضمن مستويات عالية من الأداء, ويحقق الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي، داخل المؤسسات الجامعية , ومن هنا تأتي أهمية توافر المناخ التنظيمي المناسب داخل المؤسسات التعليمية, بما يضمن تنمية المعارف والمهارات لأعضاء هيئة التدريس. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في القضايا الآتية :-

- ١- ما مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .
- ٢- ما مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .
- ٣- ما أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر ارتباطاً بتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .
- ٤- ما الصعوبات التي تواجه اسهامات المناخ التنظيمي لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

٥- ما المقترحات اللازمة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

#### ثانياً: أهمية الدراسة

١- أهمية الموضوع والذي يعد من الموضوعات الاستراتيجية الهامة حيث أن توافر المناخ التنظيمي داخل الجامعة له دور هام في تحقيق أهدافها بفاعلية، وفي جذبها للكفاءات العلمية والإدارية والبحثية .

٢- اهتمام الجامعات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل .

٣- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب وتعزيز العمل الجماعي ، وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز لرفع مستوى الأداء .

٤- ضرورة الاهتمام بتطوير الجدارات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للجامعة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية للجامعة .

٥- تساعد الجدارات الإدارية على اكتشاف القدرات المعرفية والتنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وتمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية .

٦- تمثل دراسة الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة، لارتباطها بتحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات .

#### ثالثاً : أهداف الدراسة

١- تحديد مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط .  
٢- تحديد مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

٣- تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي ارتباطاً بتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

٤- تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

٥- تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

٦- التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

#### رابعاً: فروض الدراسة

(١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١- الهيكل التنظيمي.

٢- القيادة.

٣- نظم الاتصال.

٤- نظم الحوافز.

٥- التكنولوجيا.

٦- المشاركة في صنع القرارات.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١- الجدارة التقنية .

( Sadullah, 2022,p47 p47 ) . وهناك من

يرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية  
المنظمة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية  
والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله،  
والتي تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو  
العمل ونحو المنظمة وتحدد مستوى أدائه . ( فيلة  
، ٢٠٠٥ ، ص ٢٩١ )

ويعرف Coska المناخ التنظيمي بأنه :  
مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة  
والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر  
على سلوك المنظمة وعلى سلوك العاملين بها .  
( Coska, 2019 , P 213 )

ويعرفه بعض آخر بأنه : تصورات الأفراد عن  
أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية ،  
والذي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي  
تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة  
بشكل الهيكل التنظيمي، أنماط السلطة والقيادة،  
السياسات والإجراءات القوانين وأنماط الاتصال  
والإشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وقيمهم  
وتوجهاتهم . ( Greshman & Hafer ,  
2008 , P 186 )

وهناك من يرى المناخ التنظيمي بأنه :  
تصورات الموظفين عن السياسات الرسمية  
والغير الرسمية والممارسات والإجراءات داخل  
المؤسسة .

( Schneider, 2008, p4 )

وبعد استقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف  
المناخ التنظيمي إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة  
بأنه:- مجموعة الخصائص والأساليب  
والسياسات التي تنظم بيئة العمل بالجامعة والتي

٢- الجدارة الإنتاجية.

٣- جدارة التفكير الاستراتيجي.

٤- الجدارة الشخصية.

٥- الجدارة القيادية.

٦- الجدارة الريادية.

(٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية  
تأثيرية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي  
وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة أسيوط ."

(٤) الفرض الرابع للدراسة: " يوجد تباين دال  
إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس  
وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى  
المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط ."

(٥) الفرض الخامس للدراسة: " يوجد تباين دال  
إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس  
وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى  
الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس  
بجامعة أسيوط ."

#### خامساً: الإطار المفاهيمي الضابط للدراسة :-

اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من  
المفاهيم وهي:-

#### (١) مفهوم المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي بأنه : تصورات  
العاملين للبيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي  
الكلية للمنظمة التي يعملون بها . ( القيسي ،  
٢٠١٩ ، ص ٢٢ )

كما يشير المناخ التنظيمي إلى : تصورات  
الأعضاء وانطباعاتهم عن المنظمة وبيئتها  
الداخلية والتي يتفاعلون معها بشكل منظم .

تؤثر على الفعاليات والأنشطة بداخلها وتؤثر على سلوك الأفراد وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو الجامعة , ويتصف بالثبات النسبي والاستقرار ويتضمن عدة أبعاد ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا , نظام الحوافز ) .

#### (٢) مفهوم الجدارات الإدارية

المفهوم اللغوي للجدارة : كلمة الجدارة فى اللغة العربية جمع الجدارات , فيقال جدير بهذا أى مستحقاً.( قاموس اطلس الموسوعى, ٢٠١٠ , ص ٢٨٩ )

مفهوم الجدارات اصطلاحاً: هي مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوافر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه على أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية . (رشاد، ٢٠٢٠، ص١١٥) .

وتعرف الجدارة فى الخدمة الاجتماعية بأنها: القدرة على إنجاز متطلبات الوظيفة وتشمل كل المؤهلات العلمية والخبرات التي يتطلبها العمل , وأثبتت القدرة على تحمل واجبات العمل وتنفيذها . ( السكرى , ٢٠٠٠, ص ١٠٩ )

وتعرف الجدارات الإدارية بأنها : مجموعة المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال فى العمل والتي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط فى العمل. ( بشير, ٢٠٢٠, ص ٤٨ )

ويعرفها بعض آخر بأنها : السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الفرد من تحقيق معدلات أداء عالية, تفوق المعدلات العادية.

( طه, ٢٠١٣, ص ٣٤٩ ) . بينما يرى خليل أن الجدارات الإدارية هي حصيلة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية التي يمتلكها عضو هيئة التدريس للتمتع بالقدرة على الأداء الجيد , بشكل يعكس القدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه . ( خليل, ٢٠٢١, ص ٦٧ )

وهناك من يرى أن الجدارات الإدارية هي: المهارات الإدارية والإشرافية والتي يجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة . ( مصطفى , ٢٠١٤ , ص ١٨٨ )

ويعرفها Johnston بأنها : مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد وتجعلهم قادرين على الوفاء بمتطلبات وظائفهم (Johnston, Williamson , 2014, p 23) .

بينما يعرفها Cohen بأنها : المهارات والاتجاهات والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بعمل ما وتتضمن مهارات العمل الجماعى , واتخاذ القرار, ومهارات الاتصال, والإبداع . ( Cohen , 2020 , p5 )

ويشير المفهوم الإجرائى للجدارات الإدارية فى هذه الدراسة: إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بأداء وظائفهم بطريقة متميزة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة , وتتمثل الجدارات الإدارية فى الأبعاد التالية ( الجدارة التقنية , الجدارة الإنتاجية , جدارة التفكير الاستراتيجى , الجدارة الشخصية , الجدارة القيادية , الجدارة الريادية ) .

## سادساً : الإطار النظري للدراسة

أولاً : أهمية المناخ التنظيمي

تري الدراسة أن فعالية وكفاءة الأداء لأي مؤسسة يتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل على كثير مما يتخذ من قرارات ، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة ، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وأدراكه لها، كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، وأن الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية . وبالتالي تتحدد أهمية المناخ التنظيمي في الاتي :-

١- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، حيث يعبر عن جو العمل العام بالمؤسسة، وله تأثير كبير على الأفراد، فهو يساهم في تدعيم الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ويعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية . (المغربى ، ٢٠٠٧ ، ص١٧)

٢- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين ومن ضمنهم ( أعضاء هيئة التدريس) ، كما أن نجاح المؤسسات الجامعية يعتمد على مدى قدرتها على خلق جو يسوده الاستقرار والثقة بين العاملين .

٣- يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، ويوفر فرص للتطور الذاتي .

( الحراشنة ، ٢٠١١ ، ص ٩٥ )

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي

(١) الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن تنظيم رسمي للأدوار والمراكز والعلاقات بين الأفراد والاقسام نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع. ( الدوري، ٢٠٢٠ ، ص ١٠٣)، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد المسؤوليات بدقة ، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات . ( أحمد، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٠)

وتري الدراسة أن الهيكل التنظيمي عنصر هام من عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة .

(٢) نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دور هام داخل الجامعة ، والتي تمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة . (عواج، ٢٠٢٠ ، ص ٦٥). كما تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ

التنظيمي وتحديد خصائصه . ( زواتيني، ٢٠٢٠، ص ١٦٢ )

(٣) نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها لما له من دور هام في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ( الحريري، ٢٠١٦، ص ٧٤ )

(٤) المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس من المشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للجامعة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالجامعة إلى مستوى أفضل. (العنزي، ٢٠٢٠، ص ٢٠٢)

(٥) الحوافز: ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فعالة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين، كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المؤسسة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية

بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء. (الزيباري، ٢٠٢٠، ص ١٠)

وترى الدراسة أن إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي، يسهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة .

(٦) التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من الأبعاد الهامة في المناخ التنظيمي، والذي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، فالتطور التكنولوجي يسهم في رفع كفاءة الاتصال داخل الجامعة، فهي تساعد عضو هيئة التدريس على إنجاز كافة الأعمال بكل سهولة وتوفير الوقت والجهد. وتحسن قدرة الجامعة على اتخاذ القرارات. (مبروك، ٢٠٢٠، ص ١١٢)

ثالثاً: أبعاد الجدارات الإدارية

١- الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي: والتي تتعلق بالتفكير وطرق تطوير الأداء بالجامعة، وترجع أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخل فكري يسهم في تحقيق الموائمة بين امكانيات المؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل الجامعة، من خلال توظيف الخبرة والمهارة والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، بغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف الجامعة. ( الجيزاوي، ٢٠١٨، ص ٢٧٣)

٢- الجدارات التقنية أو الفنية: والتي تتعلق بالسمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية لعضو هيئة التدريس في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل على كافة المستويات .

٣- الجدارات القيادية : وتعنى قدرة أعضاء هيئة التدريس على التأثير الإيجابي فى الآخرين . وعلى تطوير اساليب العمل . والتعامل مع المشكلات وتنظيم الوقت، وتشمل الجدارات المتعلقة بقيادة المؤسسة والأفراد والتعامل مع التغيير لتحقيق الأداء الفعال . ( هاشم ، ٢٠١٩ ، ص ٢٤٩ )

٤- الجدارات الشخصية: والتي تتعلق بقدرة اعضاء هيئة التدريس في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجامعة ، إلي جانب الانضباط الذاتي والقنوة الحسنة، والمسئولية الشخصية، والمثابرة، والمحافظة على قدر عالى من الصدق، والأمانة والصبر، وقبول النقد البناء، والمرونة، والقدرة علي التعامل مع الصعوبات، وإدارة الوقت بنجاح . ( الدباس، ٢٠٢٠، ص ٢٩ )

٥- الجدارات الانتاجية : وتعنى قدرة أعضاء هيئة التدريس على التطوير والإبداع ، والمبادرة والاخلاص فى العمل . ( المغربى ، ٢٠٢٠ ، ص ٧١ )

٦- الجدارة الريادية : وتعنى قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف، والعمل مع الانظمة المختلفة، وتحمل المخاطرة . والقدرة على تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلى . ( رشاد ، ٢٠٢٠، ص ١٣٠ )

#### سادساً : الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) منهجية الدراسة : تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف

تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل) والجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط وعددهم (٣٥٤) مفردة، وتم الاستعانة بمجموعات العمل الرسمية " Official WhatsApp Groups " وذلك لتحقيق التغطية التوزيعية في عملية جمع البيانات.

#### (٢) حدود الدراسة

##### (١-٢) الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة أسيوط. وذلك للأسباب التالية:

- اهتمام جامعة أسيوط بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس للقيام بدورهم في التعليم والبحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع.
- اهتمام جامعة أسيوط بتنمية الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- اهتمام جامعة أسيوط بتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تحسين جودة العمل .
- اهتمام جامعة أسيوط بالاستثمار في رأس المال البشري بصفة عامة والاستثمار في أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة حيث يعد الاستثمار البشري المحور الرئيس لتقدم الجامعة بين الجامعات العالمية .

- اهتمام جامعة أسيوط بتخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك في ضوء التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق نقلة نوعية في أداء الجامعة .

(٢-٢) الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .  
وذلك كما يلي :-

(١-٢-٢) وحدة المعاينة : تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في عضو هيئة التدريس بجامعة أسيوط أيًا كان نوعه أو سنه أو درجته العلمية أو الكلية التي ينتمي إليها أو تخصصه أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل .

(٢-٢-٢) إطار المعاينة : تم حصر أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط، وبلغ عددهم (٤٤٥٠) مفردة .

(٣-٢-٢) نوع العينه وحجمها : تمثلت نوع العينه في العينه العشوائية البسيطة،

عدد العبارات	المتغير التابع " الجدارات الإدارية "	عدد العبارات	المتغير المستقل " المناخ التنظيمي "
٧	الجدارة الفنية	٦	الهيكل التنظيمي
٥	الجدارة الإنتاجية	٧	القيادة
٦	جدارة التفكير الاستراتيجي	٧	نظم الاتصال
٧	الجدارة الشخصية	٦	نظم الحوافز
٥	الجدارة القيادية	٦	التكنولوجيا
٦	الجدارة الريادية	٦	المشاركة في صنع القرارات

• استبيان لأعضاء هيئة التدريس حول المناخ التنظيمي كآلية لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط :-

- قامت الباحثة بتصميم استبان الكتروني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط باستخدام Google Drive Models حول المناخ

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بمشكلة الدراسة .

(٤) أدوات الدراسة : تمثلت أدوات جمع البيانات في

-:



التنظيمي كآلية لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة. وذلك باستخدام الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/oJvCEk>

- اشتمل استبيان أعضاء هيئة التدريس على البيانات الأولية التالية: ( النوع، والسن، والدرجة العلمية، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل ).

- اشتمل استبيان أعضاء هيئة التدريس على الأبعاد التالية : أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط، والجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، والصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، ومقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

- اعتمد استبيان أعضاء هيئة التدريس على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة) .

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان أعضاء هيئة التدريس قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت بأبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات

والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. ثم تم عرض الأداة على عدد (٣) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة المقياس في صورته النهائية .

- تم حساب ثبات استبيان أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (٠.٩٤٦) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي .

- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستبيان أعضاء هيئة التدريس باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من أعضاء

هيئة التدريس بجامعة أسيوط (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠.٨٩٨)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩٤٧)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(٥) تحديد مستوى المناخ التنظيمي/ الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط :

يمكن تحديد مستوى المناخ التنظيمي/ الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة

درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

■ نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢) يوضح وصف أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مجتمع الدراسة

(ن=٣٥٤)

م	المتغيرات الكمية	سـ	Σ	م	النوع	ك	%
١	السن	٣٩	٦	١	ذكر	١٩٢	٥٤.٢
٢	عدد سنوات الخبرة	١٨	٤	٢	أنثى	١٦٢	٤٥.٨
					المجموع	٣٥٤	١٠٠
م	الدرجة العلمية	ك	%	م	التخصص	ك	%
١	مدرس	١٨١	٥١.١	١	كليات نظرية	٢١٥	٦٠.٧

٢	أستاذ مساعد	١١٠	٣١.١	٢	كليات عملية	١٣٩	٣٩.٣
٣	أستاذ	٦٣	١٧.٨				
	المجموع	٣٥٤	١٠٠		المجموع	٣٥٤	١٠٠

- يوضح الجدول السابق أن :
- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط درجتهم العلمية مدرس بنسبة (٥١.١%)، يليه أستاذ مساعد بنسبة (٣١.١%)، وأخيراً أستاذ بنسبة (١٧.٨%). وقد يعكس ذلك حرص أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا مدرسين أو أساتذة مساعدين على تنمية مهاراتهم الإدارية .
  - أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ذكور بنسبة (٥٤.٢%)، بينما الإناث بنسبة (٤٥.٨%). وقد يرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس من الذكور على تنمية الجدارات الإدارية لديهم .
  - متوسط سن أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (٣٩) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً. وقد يرجع ذلك إلى أن تلك المرحلة العمرية لأعضاء هيئة التدريس تمثل مرحلة تقلد للمناصب الإدارية والقيادية بالكليات.
  - متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٨) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً. وقد يعكس ذلك حرص أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط على تنمية الجدارات الإدارية لديهم . وذلك لتطوير أدائهم الوظيفي .

- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بالكليات النظرية بنسبة (٦٠.٧%)، يليه الكليات العملية بنسبة (٣٩.٣%).
- المحور الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط:

#### (١) الهيكل التنظيمي

جدول رقم (٣) يوضح الهيكل التنظيمي (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتوافق الهيكل التنظيمي للكلية التي أعمل بها مع أهدافها .	٢٥٣	٧١.٥	٩٥	٢٦.٨	٦	١.٧	٢.٧	٠.٥	١
٢	تتضح خطوات السلطة والمسئولية ما بين الهيكل التنظيمي للكلية والهيكل التنظيمي للجامعة .	٢٣٩	٦٧.٥	١٠٨	٣٠.٥	٧	٢	٢.٦٦	٠.٥٢	٢
٣	يتصف الهيكل التنظيمي للكلية التي أعمل بها بالمرونة الكافية .	١٤٩	٤٢.١	١٩٣	٥٤.٥	١٢	٣.٤	٢.٣٩	٠.٥٥	٥
٤	يتوافر مستوى عالي من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي .	١٤٤	٤٠.٧	١٩٧	٥٥.٦	١٣	٣.٧	٢.٣٧	٠.٥٥	٦
٥	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين .	٢١١	٥٩.٦	١٢٠	٣٣.٩	٢٣	٦.٥	٢.٥٣	٠.٦٢	٤

الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الاستجابات						العبارات	م	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٣	٠.٥٧	٢.٥٦	٣.٧	١٣	٣٧	١٣١	٥٩.٣	٢١٠	يتوافر قدر من السلطة يمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء عملهم بالطريقة المناسبة .	٦
مستوى مرتفع	٠.٤٣	٢.٥٣	البعد ككل							

مستويات الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٣٧). وتعكس هذه النتائج أن المناخ التنظيمي داخل كليات جامعة أسيوط يتسم بمستوى عالي من الوضوح، وذلك لما يتمتع به الهيكل التنظيمي من سهولة التنسيق والمرونة والتنظيم مع مستجدات العمل الجامعي. وإيضاً وضوح السلطة والمسئولية به، الأمر الذي ساعد على عدم التداخل والازدواجية بين المهام والمسئوليات، وهذا ما أكدت عليه دراسة زراري (٢٠١٧)، والتي أكدت وضوح خطوط السلطة بين مستويات الهيكل التنظيمي .

#### (٢) القيادة

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوافق الهيكل التنظيمي للكلية التي تعمل بها مع أهدافها بمتوسط حسابي (٢.٧)، يليه الترتيب الثاني تتضح خطوات السلطة والمسئولية ما بين الهيكل التنظيمي للكلية والهيكل التنظيمي للجامعة بمتوسط حسابي (٢.٦٦). ثم الترتيب الثالث يتوافر قدر من السلطة يمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء عملهم بالطريقة المناسبة بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وأخيراً الترتيب السادس يتوافر مستوى عالي من التعاون بين

(ن=٣٥٤)

جدول رقم (٤) يوضح القيادة

الترتيب	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الاستجابات						العبارات	م	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	٠.٥٧	٢.٤٣	٤.٢	١٥	٤٨.٩	١٧٣	٤٦.٩	١٦٦	تهتم إدارة الكلية بآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل .	١
٥	٠.٥٦	٢.٤٣	٣.١	١١	٥٠.٦	١٧٩	٤٦.٣	١٦٤	تتبع إدارة الكلية متطلبات أعضاء هيئة التدريس العلمية والعملية .	٢
٧	٠.٦٢	٢.٤٣	٧.١	٢٥	٤٢.٧	١٥١	٥٠.٣	١٧٨	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار .	٣
٤	٠.٥٥	٢.٥	٢.٨	١٠	٤٤.١	١٥٦	٥٣.١	١٨٨	تعمل إدارة الكلية على حل المشاكل التي تعيق عمل أعضاء هيئة التدريس .	٤
٣	٠.٥٦	٢.٥٥	٣.١	١١	٣٩	١٣٨	٥٧.٩	٢٠٥	توفر لي إدارة الكلية الدعم اللازم للقيام بعملتي والواجبات المطلوبة مني .	٥

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	تمتلك القيادات الموجودة بالكلية المهارات القيادية الكافية لتتعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة .	٢٣٨	٦٧.٢	١٠٧	٣٠.٢	٩	٢.٥	٢.٦٥	٠.٥٣	٢
٧	تشجع قيادات الكلية على أداء العمل بشكل جماعي من خلال فريق عمل .	٢٤٧	٦٩.٨	٩٤	٢٦.٦	١٣	٣.٧	٢.٦٦	٠.٥٥	١
البعد ككل								٢.٥٢	٠.٤٤	مستوى مرتفع

الجميع ، حيث تمتلك القيادات الموجودة داخل كليات الجامعة العديد من المهارات التي تساهم في تطوير العمل والرقى بالعملية التعليمية، فتوفير الدعم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمالهم، وتشجيعهم على التجديد والابتكار، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تعيق أدائهم لأدوارهم كل ذلك من شأنه يؤدي إلى الرقى بالمؤسسة التعليمية . وهذا ما أكدت عليه دراسة معتوق(٢٠٢٠) والتي أكدت أن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات التعليمية يشجع العاملين على العمل بروح الفريق، ودراسة العصيمي (٢٠٢٢)، والتي أكدت أن للمناخ التنظيمي الإيجابي دور هام في خلق الإبداع والابتكار، ودراسة حراس(٢٠٢٠)، ودراسة Al- Zaubi (٢٠٢١)، واللاتان أكدتا أن توافر المناخ المناسب له تأثير على الأداء الوظيفي والإبداع الإداري.

(٣) نظم الاتصال

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي(٢.٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تشجع قيادات الكلية على أداء العمل بشكل جماعي من خلال فريق عمل بمتوسط حسابي(٢.٦٦). يليه الترتيب الثاني تمتلك القيادات الموجودة بالكلية المهارات القيادية الكافية لتتعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة بمتوسط حسابي(٢.٦٥). ثم الترتيب الثالث توفر لي إدارة الكلية الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني بمتوسط حسابي(٢.٥٥). وأخيراً الترتيب السابع تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي(٢.٤٣). وتعكس هذه النتائج التقدم والرقى داخل جامعة أسيوط والأسلوب الذي تتعامل به القيادات مع كافة الموارد البشرية ومن ضمنهم أعضاء هيئة التدريس، والذي بدوره يمنح الثقة والاحترام بين

(ن=٣٥٤)

جدول رقم (٥) يوضح نظم الاتصال

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف الترتيب	المتوسط الحسابي
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	يسود جو من الصداقة والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس .	٥.١	١٨	٣٢.٥	١١٥	٦٢.٤	٢٢١	٠.٥٩	٢.٥٧
٢	يسمح نظام الاتصال داخل الكلية بتبادل المعلومات في اتجاهات متعددة .	٩.٦	٣٤	٤١	١٤٥	٤٩.٤	١٧٥	٠.٦٦	٢.٤
٣	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق .	٤.٥	١٦	٣٥	١٢٤	٦٠.٥	٢١٤	٠.٥٨	٢.٥٦
٤	تعمل الكلية باستمرار على إزالة العوائق التي تعيق الاتصال بين إدارتها المختلفة .	٣.٤	١٢	٣٧.٩	١٣٤	٥٨.٨	٢٠٨	٠.٥٦	٢.٥٥
٥	يساهم نظام الاتصال بالكلية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	٧.٣	٢٦	٤٠.١	١٤٢	٥٢.٥	١٨٦	٠.٦٣	٢.٤٥
٦	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة .	٥.٦	٢٠	٤٠.٤	١٤٣	٥٤	١٩١	٠.٦	٢.٤٨
٧	توفر إدارة الكلية أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس .	٣.١	١١	٣٥.٦	١٢٦	٦١.٣	٢١٧	٠.٥٥	٢.٥٨
مستوى مرتفع	البعد ككل							٠.٥	٢.٥١

اتجاهات متعددة بمتوسط حسابي (٢.٤). وتعكس هذه النتائج أن نظام الاتصال المتبع بالجامعة يساعدها على تحقيق أهدافها ، وأن محور العلاقات الإنسانية والاتصال في كليات جامعة أسيوط كان إيجابياً ، وأن أسلوب الاتصال بين المستويات الإدارية جيد. وهذا ما اكدته دراسة الشريف (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن مستوى الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي فعال. ودراسة القحطاني (٢٠٢٠) والتي اكدت على ارتفاع قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس .

(٤) نظم الحوافز

يوضح الجدول السابق أن: مستوى نظم الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر إدارة الكلية أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، يليه الترتيب الثاني يسود جو من الصداقة والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، ثم الترتيب الثالث يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق بمتوسط حسابي (٢.٥٦). وأخيراً الترتيب السابع يسمح بنظام الاتصال داخل الكلية بتبادل المعلومات في

جدول رقم (٦) يوضح نظم الحوافز (ن=٣٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٧١	١.٦٢	٥١.٧	١٨٣	٣٤.٧	١٢٣	١٣.٦	٤٨	١	يتناسب راتب عضو هيئة التدريس في الجامعة مع الجهد الذي يبذله .
٣	٠.٦٩	١.٩٩	٢٤.٣	٨٦	٥٢	١٨٤	٢٣.٧	٨٤	٢	تدعم إدارة الكلية عضو هيئة التدريس على تحقيق إنجازات علمية .
٤	٠.٧	١.٩٦	٢٦.٦	٩٤	٥٠.٦	١٧٩	٢٢.٩	٨١	٣	تطبق الكلية نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس .
٢	٠.٧٦	٢.٠٦	٢٥.٧	٩١	٤٢.٧	١٥١	٣١.٦	١١٢	٤	يقوم نظام الحوافز على أسس موضوعية
١	٠.٦٦	٢.٢	١٣.٦	٤٨	٥٢.٥	١٨٦	٣٣.٩	١٢٠	٥	يحصل أعضاء هيئة التدريس على تقدير إدارة الكلية على قيامهم بأعمال مميزة .
٥	٠.٧٤	١.٩٥	٢٩.٩	١٠٦	٤٤.٩	١٥٩	٢٥.١	٨٩	٦	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أعضاء هيئة التدريس .
مستوى متوسط	٠.٦	١.٩٧	البعد ككل							

النتائج حرص كليات جامعة أسيوط على الاهتمام بالعناصر البشرية، والعمل على تحفيزهم وتقدير جهودهم ، وتدعيمهم للقيام بإنجازات علمية ، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي لهم ، والذي من شأنه أن يعزز الالتزام والأداء الفعال. وهذا ما أشارت إليه دراسة صديق (٢٠١٨) ، والتي أكدت أن للمناخ التنظيمي دور هام في تحفيز العاملين ، وتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة ، ودراسة معتوق (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى اهتمام الجامعة برفع الروح المعنوية للعاملين بها، وأجراء الترقية على أساس الاستحقاق وفق معايير واضحة .

(٥) التكنولوجيا

يوضح الجدول السابق أن: مستوى نظم الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يحصل أعضاء هيئة التدريس على تقدير إدارة الكلية على قيامهم بأعمال مميزة بمتوسط حسابي (٢.٢). يليه الترتيب الثاني يقوم نظام الحوافز على أسس موضوعية وعادلة بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، ثم الترتيب الثالث تدعم إدارة الكلية عضو هيئة التدريس على تحقيق إنجازات علمية بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وأخيراً الترتيب السادس يتناسب راتب عضو هيئة التدريس في الجامعة مع الجهد الذي يبذله بمتوسط حسابي (١.٦٢). وتعكس هذه

(ن=٣٥٤)

جدول رقم (٧) يوضح التكنولوجيا

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب		
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تناسب التكنولوجيا التي توفرها الكلية مع متطلبات العمل .	٩٥	٢٦.٨	١٧٤	٤٩.٢	٨٥	٢٤	٥	٠.٧١	٢.٠٣
٢	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الكلية التي أعمل بها على توفير الجهد .	١٤٠	٣٩.٥	١٦٤	٤٦.٣	٥٠	١٤.١	٤	٠.٦٩	٢.٢٥
٣	تساعد الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالكلية التي أعمل بها على تحسين جودة أداء العمل .	١٤٧	٤١.٥	١٧٦	٤٩.٧	٣١	٨.٨	١	٠.٦٣	٢.٣٣
٤	يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .	١٥٧	٤٤.٤	١٣٨	٣٩	٥٩	١٦.٧	٢	٠.٧٣	٢.٢٨
٥	تحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة .	١٤٨	٤١.٨	١٧٦	٤٩.٧	٣٠	٨.٥	١	٠.٦٣	٢.٣٣
٦	توفر إدارة الكلية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكترونياً .	١٥٣	٤٣.٢	١٤٥	٤١	٥٦	١٥.٨	٣	٠.٧٢	٢.٢٧
مستوى متوسط	البعد ككل								٠.٥٩	٢.٢٥

إدارة الكلية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٢٧). وأخيراً الترتيب الخامس تتناسب التكنولوجيا التي توفرها الكلية مع متطلبات العمل بمتوسط حسابي (٢.٠٣). وتعكس هذه النتائج مساهمة التكنولوجيا المستخدمة بجامعة أسيوط في تحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس. وجودة أداء العمل. وهذا مؤشر يدل على حرص كليات جامعة أسيوط على مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العمل. بما يؤدي إلى سرعة أداء العمل وتحقيق الكفاءة في العمل. وهذا ما أكدته دراسة غزالي (٢٠١٩). والتي أكدت أن الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الجامعة تساعد في

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التكنولوجيا كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٥). ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تساعد الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالكلية التي أعمل بها على تحسين جودة أداء العمل. وتحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة بمتوسط حسابي (٢.٣٣). يليه الترتيب الثاني يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٢٨). ثم الترتيب الثالث توفر



تحسين جودة أداء العمل، وتختلف هذه النتائج مع دراسة على (٢٠١٥) والتي أشارت على أن الجامعة لا تحرص على مواكبة التطورات

التكنولوجية وأن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة لا تؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل .  
(٥) المشاركة في صنع القرارات

جدول رقم (٨) يوضح المشاركة في صنع القرارات (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	تحرص إدارة الكلية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات .	١٢٦	٣٥.٦	١٧٨	٥٠.٣	٥٠	١٤.١	٥	
٢	تسمح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات .	٢٠٣	٥٧.٣	١٣٨	٣٩	١٣	٣.٧	١	
٣	تتم عملية مناقشة المشكلات بشكل جماعي وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الكلية .	١٧٥	٤٩.٤	١٥١	٤٢.٧	٢٨	٧.٩	٣	
٤	يتم لجوء متخذي القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات .	١١٦	٣٢.٨	١٨٨	٥٣.١	٥٠	١٤.١	٦	
٥	تحرص إدارة الكلية على منح عضو هيئة التدريس الحرية الكافية في تحديد المناهج وتحديثها .	١٩٢	٥٤.٢	١٥٢	٤٢.٩	١٠	٢.٨	٢	
٦	يقوم المسئولين بالكلية بتفويض السلطات لمساعدتهم .	١٤٠	٣٩.٥	١٦٦	٤٦.٩	٤٨	١٣.٦	٤	
	البعد ككل							٢.٣٥	٠.٥١
	مستوى مرتفع								

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المشاركة في صنع القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسمح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات بمتوسط حسابي (٢.٥٤). يليه الترتيب الثاني تحرص إدارة الكلية على منح عضو هيئة التدريس الحرية الكافية في تحديد المناهج وتحديثها بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم الترتيب الثالث تتم عملية مناقشة المشكلات بشكل جماعي وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس في

الكلية بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وأخيراً الترتيب السادس يتم لجوء متخذي القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.١٩). وتعكس هذه النتائج حرص جامعة أسيوط على إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات والأخذ بآرائهم سواء فيما يتعلق بمهام التدريس أو فيما يتعلق بالقرارات الإدارية، مما يؤدي ترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنوياتهم، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. وهذا ما أكدته دراسة غزالى (٢٠١٩) والتي أكدت على اهتمام الجامعة

(١) الجدارة التقنية

بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك  
لتحسين جودة العمل وتطويره .  
المحور الثالث: الجدارات الإدارية لدى أعضاء  
هيئة التدريس بجامعة أسيوط

جدول رقم (٩) يوضح الجدارة التقنية (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أستطيع التعامل مع الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة .	٣	٠.٨	٢٢.٩	٨١	٧٦.٣	٢٧.٠	٢.٧٥	٠.٤٥	٣
٢	لدى القدرة في التعامل مع المعلومات .	١	٠.٣	٢٢	٧٨	٧٧.٧	٢٧.٥	٢.٧٧	٠.٤٣	١
٣	أستطيع استخدام البرمجيات الحديثة لإنجاز عملي .	٥	١.٤	٤١	١٤٥	٥٧.٦	٢٠.٤	٢.٥٦	٠.٥٢	٦
٤	أستطيع الموائمة بين إمكانات المؤسسة واحتياجات العمل .	٤	١.١	٢٦	٩٢	٧٢.٩	٢٥.٨	٢.٧٢	٠.٤٨	٤
٥	لدى القدرة على توظيف الانترنت في العمل الإداري والأكاديمي والبحثي .	٤	١.١	٢١.٥	٧٦	٧٧.٤	٢٧.٤	٢.٧٦	٠.٤٥	٢
٦	أستطيع استخدام الأساليب الكمية في تحليل البيانات .	٤	١.٤	٤٤.٦	١٥٨	٥١.٤	١٨٢	٢.٤٧	٠.٥٧	٧
٧	أستخدم الانترنت في العمليات الإدارية والتدريسية .	١٠	٢.٨	٢٢.٦	٨٠	٧٤.٦	٢٦.٤	٢.٧٢	٠.٥١	٥
البعد ككل		٢.٦٨		٠.٣٨		مستوى مرتفع				

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجدارة التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدى القدرة في التعامل مع المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، يليه الترتيب الثاني لدى القدرة على توظيف الانترنت في العمل الإداري والأكاديمي والبحثي بمتوسط حسابي (٢.٧٦). ثم الترتيب الثالث أستطيع التعامل مع الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، وأخيراً الترتيب السابع

أستطيع استخدام الأساليب الكمية في تحليل البيانات بمتوسط حسابي (٢.٤٧). وتعكس هذه النتائج قدرة أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع المعلومات والأجهزة التكنولوجية الحديثة والتي تساعدهم في أداء العمل، بالإضافة لقدرتهم على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء في العمل الأكاديمي أو البحثي. وهذا ما أكدته دراسة كلاً من الدباس (٢٠٢٠). ودراسة منصور (٢٠٢٢) واللاتان اكدتا أن واقع الجدارة التقنية والفنية عالية، وتختلف هذه النتائج مع دراسة أبو النور (٢٠٢٢)، والتي أكدت على

انخفاض محور الجداريات التكنولوجية لدى أعضاء هيئة التدريس .  
(٢) الجدارة الإنتاجية

جدول رقم (١٠) يوضح الجدارة الإنتاجية (ن=٣٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٣	٢.٩	-	-	٩.٩	٣٥	٩٠.١	٣١٩	١	أركز في تحقيق أهداف العمل .
٣	٠.٣٣	٢.٨٨	-	-	١٢.١	٤٣	٨٧.٩	٣١١	٢	أرغب في الابتكار والتجديد في العمل .
٥	٠.٣٧	٢.٨٤	-	-	١٦.٤	٥٨	٨٣.٦	٢٩٦	٣	أسعى لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل .
١	٠.٢٨	٢.٩٢	٠.٣	١	٧.٦	٢٧	٩٢.١	٣٢٦	٤	أخلص في عملي دون رقابة خارجية .
٤	٠.٣٦	٢.٨٥	٠.٣	١	١٤.١	٥٠	٨٥.٦	٣٠٣	٥	أهتم بتحقيق الجودة في عملي .
مستوى مرتفع	٠.٢٧	٢.٨٨	البعد ككل							

بجامعة أسيوط على تحقيق أهداف العمل، والمبادرة والإخلاص في العمل، والرغبة في التطوير والابتكار، واهتمامهم الكبير بحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا ما أكدته دراسة الحسيني (٢٠١٥) ودراسة Rohana (2017)، والتي أشارت إلى أن الجداريات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي، ودراسة السلمي (٢٠٢٢) والتي أكدت أن توافر الجداريات الإدارية لدى العاملين يساعدهم على تقديم أفكار جديدة للرقى بالعمل.

(٣) جدارة التفكير الاستراتيجي

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجدارة الإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أخلص في عملي دون رقابة خارجية بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، يليه الترتيب الثاني أركز في تحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي (٢.٩)، ثم الترتيب الثالث أرغب في الابتكار والتجديد في العمل بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وأخيراً الترتيب الخامس أسعى لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل بمتوسط حسابي (٢.٨٤). وتعكس هذه النتائج اهتمام أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (١١) يوضح جدارة التفكير الاستراتيجي (ن=٣٥٤)

الترتيب	الاحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٥٩	٢.٥٨	٥.١	١٨	٣١.٦	١١٢	٦٣.٣	٢٢٤	أشارك مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية .	١
١	٠.٤٥	٢.٧٦	٠.٨	٣	٢٢	٧٨	٧٧.١	٢٧٣	أستطيع فهم احتياجات الطلاب وتلبيتها وفق الإمكانيات المتاحة .	٢
٦	٠.٥٤	٢.٥١	٢.٣	٨	٤٤.٤	١٥٧	٥٣.٤	١٨٩	لدى القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية .	٣
٤	٠.٥١	٢.٦١	١.١	٤	٣٦.٤	١٢٩	٦٢.٤	٢٢١	أعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الكلية .	٤
٢	٠.٥	٢.٦٩	١.٧	٦	٢٧.٤	٩٧	٧٠.٩	٢٥١	أشارك في دعم دور الكلية والجامعة في تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة .	٥
٣	٠.٥١	٢.٦٢	١.٤	٥	٣٤.٧	١٢٣	٦٣.٨	٢٢٦	أعمل على رفع مستوى القدرات التنافسية للكلية .	٦
مستوى مرتفع	٠.٤١	٢.٦٣	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى جدارة التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع فهم احتياجات الطلاب وتلبيتها وفق الإمكانيات المتاحة بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، يليه الترتيب الثاني أشارك في دعم دور الكلية والجامعة في تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، ثم الترتيب الثالث أعمل على رفع مستوى القدرات التنافسية للكلية بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وأخيراً الترتيب السادس لدى القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية بمتوسط حسابي (٢.٥١). وتعكس هذه النتائج قدرة أعضاء هيئة التدريس على فهم

احتياجات الطلاب وتلبيتها مع مراعاة الإمكانيات الموجودة داخل الجامعة، وتركيزهم على الأداء الاستراتيجي للجامعة، وذلك من خلال تنمية القدرات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية سواء للكلية أو الجامعة، والعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة للعمل، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية. ويعكس ذلك أيضاً امتلاك أعضاء هيئة التدريس للجدارات القيادية الاستراتيجية، والتي تتضح من خلال قدرتهم على بناء رؤية واضحة وداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية. وهذا ما أكدت عليه دراسة رشاد (٢٠٢٠)، ودراسة العريفي (٢٠٢٢) واللاتان أكدتا إلى حاجة القيادات الأكاديمية لمثل هذا النوع من الجدارات فيما يتعلق بأهمية المشاركة المجتمعية مع

الأطراف المعنية عند وضع الخطط الاستراتيجية  
للجامعة .

(٤) الجدارة الشخصية

جدول رقم (١٢) يوضح الجدارة الشخصية (ن=٣٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٢٦	٢.٩٣	-	-	٧.٣	٢٦	٩٢.٧	٣٢٨	١	لدى مرونة في التعامل مع الطلاب والزملاء .
٣	٠.٢٨	٢.٩١	-	-	٨.٨	٣١	٩١.٢	٣٢٣	٢	لدى القدرة على الالتزام وإدارة الذات .
١	٠.٢٣	٢.٩٥	-	-	٥.٤	١٩	٩٤.٦	٣٣٥	٣	اتحمل مسؤولية الأعمال والمهام الملقاة على .
٦	٠.٤٣	٢.٧٦	-	-	٢٣.٧	٨٤	٧٦.٣	٢٧٠	٤	أتمتع بمرونة في التفكير اتجاه المشكلات الطارئة .
٧	٠.٤٦	٢.٧٤	١.١	٤	٢٣.٤	٨٣	٧٥.٤	٢٦٧	٥	لدى القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة .
٤	٠.٣٤	٢.٨٧	-	-	١٣	٤٦	٨٧	٣٠٨	٦	لدى القدرة على العمل الفريقي .
٥	٠.٣٧	٢.٨٦	٠.٨	٣	١٢.٤	٤٤	٨٦.٧	٣٠٧	٧	لدى القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقى الأوامر وتنفيذها .
مستوى مرتفع	٠.٢٥	٢.٨٦	البعد ككل							

بجامعة أسيوط بالعديد من الصفات والمهارات الشخصية المتمثلة في تحمل المسؤولية ، المرونة في التعامل مع الزملاء والطلاب ، والالتزام وإدارة الذات ، والقدرة على العمل الفريقي ، والقدرة على التعامل مع الرؤساء ، وتلقى الأوامر وتنفيذها . وهذا ما أكدته دراسة خواجه (٢٠٢٠) . ودراسة أبو النور (٢٠٢٢) واللاتان أكدتا على امتلاك أعضاء هيئة التدريس للعديد من المهارات والصفات الشخصية ومن ضمنها العمل الفريقي ، ودراسة إبراهيم (٢٠٢٣) والتي أكدت على أهمية العمل الفريقي .

(٥) الجدارة القيادية

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجدارة الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٦) ، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أتحمل مسؤولية الأعمال والمهام الملقاة على بمتوسط حسابي (٢.٩٥) ، يليه الترتيب الثاني لدى مرونة في التعامل مع الطلاب والزملاء بمتوسط حسابي (٢.٩٣) ، ثم الترتيب الثالث لدى القدرة على الالتزام وإدارة الذات بمتوسط حسابي (٢.٩١) ، وأخيراً الترتيب السابع لدى القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) . وتعكس هذه النتائج تمتع أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (١٣) يوضح الجدارة القيادية (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي للانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	أستطيع التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية .	٢	٢٦.٨	٩٥	٧٢.٦	٢٥٧	٢.٧٢	٢	
٢	لدى القدرة على التأثير الاجتماعي على العاملين بالمؤسسة .	٣	٣٦.٢	١٢٨	٦٣	٢٢٣	٢.٦٢	٥	
٣	لدى القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب	١	١٥	٥٣	٨٤.٧	٣٠٠	٢.٨٤	١	
٤	لدى القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات .	٤	٢٦.٣	٩٣	٧٢.٦	٢٥٧	٢.٧١	٣	
٥	لدى القدرة على تطوير أساليب العمل وتحفيز المرؤوسين نحو الفاعلية والابتكار.	٦	٣٢.٢	١١٤	٦٦.١	٢٣٤	٢.٦٤	٤	
مستوى مرتفع	البعد ككل						٢.٧١	٠.٣٧	

بجامعة أسيوط بالعديد من المهارات والتي تتمثل في القدرة على الإشراف والتوجيه، والتعامل مع المشكلات بطريقة ابتكارية، وتنظيم الوقت وإدارة المشروعات، وهذا ما أكدته دراسة Andrews (2011)، ودراسة (Ndidi (2021، واللاتان أكدتا على ضرورة العمل على تنمية الجدارات داخل المؤسسات التعليمية، ودورها الهام في تنمية الإبداع، ودراسة مغاوري (٢٠٢٠) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بالجدارات القيادية في الجامعات من خلال تفويض السلطات لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية، وإكسابهم جدارات قيادية في المستقبل .

#### (٦) الجدارة الريادية

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجدارة القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدى القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، يليه الترتيب الثاني أستطيع التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، ثم الترتيب الثالث لدى القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات بمتوسط حسابي (٢.٧١)، وأخيراً الترتيب الخامس لدى القدرة على التأثير الاجتماعي على العاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٦٢). وتعكس هذه النتائج تمتع أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (١٤) يوضح الجدارة الريادية (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	لدى القدرة على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية .	٢٧٧	٧٨.٢	٧٥	٢١.٢	٢	٠.٦	٢.٧٨	٠.٤٣
٢	أستطيع وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالقسم والكلية والجامعة .	٢١٦	٦١	١٣٨	٣٩	-	-	٢.٦١	٠.٤٩
٣	أسعى إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي .	٢٦٥	٧٤.٩	٨٥	٢٤	٤	١.١	٢.٧٤	٠.٤٧
٤	لدى القدرة على التفاوض لعمل شراكات واتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسي .	٢٠٥	٥٧.٩	١٢٨	٣٦.٢	٢١	٥.٩	٢.٥٢	٠.٦١
٥	أبحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية للقسم والكلية والجامعة	٢٣٩	٦٧.٥	١١٤	٣٢.٢	١	٠.٣	٢.٦٧	٠.٤٨
٦	أدعم عمليات التقويم والرقابة الذاتية .	٢٨٨	٨١.٤	٦٦	١٨.٦	-	-	٢.٨١	٠.٣٩
	البعد ككل							٢.٦٩	٠.٣٨
	مستوى مرتفع								

والابتكار في الأبحاث العلمية للوصول إلى النتائج التي من شأنها خدمة المجتمع المحلي، وسعيهم إلى تحقيق التنافسية المحلية والدولية للكلية والجامعة. وهذا ما أكدته دراسة خواجه (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن توافر الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرات الإبداعية وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات، ودراسة Michael (2017)، والتي أكدت على أن توافر الجدارات القيادية داخل المؤسسات التعليمية يساهم في تحسين الأداء.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط

يوضح الجدول السابق أن : مستوى الجدارة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي(٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أدعم عمليات التقويم والرقابة الذاتية بمتوسط حسابي(٢.٨١). يليه الترتيب الثاني لدى القدرة على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية بمتوسط حسابي(٢.٧٨). ثم الترتيب الثالث أسعى إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي بمتوسط حسابي(٢.٧٤). وأخيراً الترتيب السادس لدى القدرة على التفاوض لعمل شراكات واتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي(٢.٥٢). وتعكس هذه النتائج تركيز أعضاء هيئة التدريس على التطوير

جدول رقم (١٥) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط . (ن=٣٥٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف ف الترتيب	المتوسط الحسابي
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	زيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس .	١٩٤	٥٤.٨	١٢٨	٣٦.٢	٣٢	٩	٢.٤٦	٠.٦٦
٢	ضعف اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع والابتكار في العمل .	٩١	٢٥.٧	١٩٥	٥٥.١	٦٨	١٩.٢	٢.٠٦	٠.٦٧
٣	ضعف الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس حول بيئة العمل .	١٤٠	٣٩.٥	١٧٧	٥٠	٣٧	١٠.٥	٢.٢٩	٠.٦٥
٤	عدم مرونة الهيكل التنظيمي الموجود داخل المؤسسة .	٨٤	٢٣.٧	١٧٤	٤٩.٢	٩٦	٢٧.١	١.٩٧	٠.٧١
٥	انخفاض الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الجدارات الإدارية .	١٠٧	٣٠.٢	١٩٠	٥٣.٧	٥٧	١٦.١	٢.١٤	٠.٦٧
٦	ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس .	٢٠٣	٥٧.٣	١٢٣	٣٤.٧	٢٨	٧.٩	٢.٤٩	٠.٦٤
٧	قصور في قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية .	١١١	٣١.٤	١٨٨	٥٣.١	٥٥	١٥.٥	٢.١٦	٠.٦٧
٨	ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لعضو هيئة التدريس .	٢١٩	٦١.٩	١٢٤	٣٥	١١	٣.١	٢.٥٩	٠.٥٥
٩	ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس .	٢١٦	٦١	١٠٢	٢٨.٨	٣٦	١٠.٢	٢.٥١	٠.٦٧
١٠	ضعف الوعي المؤسسي بأهمية المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف .	١٥٠	٤٢.٤	١٧٧	٥٠	٢٧	٧.٦	٢.٣٥	٠.٦٢
البعد ككل								٢.٣	٠.٤٨
مستوى متوسط									

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لعضو هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٥٩).

يليه الترتيب الثاني ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٥١). ثم الترتيب الثالث ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٤٩). وأخيراً الترتيب العاشر عدم مرونة الهيكل التنظيمي الموجود داخل المؤسسة بمتوسط



حسابي (١.٩٧). وتعكس هذه النتائج إلى وجود مجموعة من المعوقات والتي تتمثل في ضعف مستوى الحوافز المادية وضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية , ويعكس ذلك ضرورة وضع خطة استراتيجية لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية, وتتفق هذه النتائج مع دراسة خواجه (٢٠٢٠) والتي أكدت على توافر مجموعة من المعوقات التي تواجه

تنمية الجدارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس من ضمنها ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية , ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط

جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات

الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (ن=٣٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠.٤٥	٢.٧٩	١.٧	٦	١٨.١	٦٤	٨٠.٢	٢٨٤	زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بأقسامهم العلمية وحل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي .	١
٦	٠.٣٨	٢.٨٦	١.٤	٥	١٠.٧	٣٨	٨٧.٩	٣١١	زيادة المكافآت المادية والحوافز المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية .	٢
٥	٠.٣٦	٢.٨٦	٠.٣	١	١٣.٦	٤٨	٨٦.٢	٣٠٥	ضرورة زيادة قنوات الاتصال والتواصل بين القيادات العليا وجميع العاملين بالمؤسسة	٣
١	٠.٣١	٢.٩١	٠.٦	٢	٧.٩	٢٨	٩١.٥	٣٢٤	الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس .	٤
٢	٠.٣١	٢.٩	٠.٣	١	٩.٣	٣٣	٩٠.٤	٣٢٠	توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس .	٥
٤	٠.٣٥	٢.٨٧	٠.٦	٢	١١.٩	٤٢	٨٧.٦	٣١٠	توزيع أعباء العمل الإداري بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس .	٦
٤	٠.٣٥	٢.٨٧	٠.٣	١	١٢.٤	٤٤	٨٧.٣	٣٠٩	إيجاد هيكل تنظيمي من يشجع على إعادة توزيع الصلاحيات ويفعل نظم الاتصال .	٧
٢	٠.٣١	٢.٩	٠.٣	١	٩.٣	٣٣	٩٠.٤	٣٢٠	تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكينهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه .	٨

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٤١	٢.٧٩	٠.٣	١	٢٠.٣	٧٢	٧٩.٤	٢٨١	٩	إيجاد خطة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم مهنيًا .
٣	٠.٣٣	٢.٨٨	٠.٣	١	١١.٣	٤٠	٨٨.٤	٣١٣	١٠	تشجيع سياسة الباب المفتوح داخل المؤسسة لضمان تقليل الحواجز الإدارية والتنظيمية .
مستوى مرتفع	٠.٢٧	٢.٨٦	البعد ككل							

والتنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وأخيراً الترتيب الثامن زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بأقسامهم العلمية وحل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي بمتوسط حسابي (٢.٧٩). وتعكس هذه النتائج أنه يجب على الجامعة أن تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة العاملين بالجامعة، وتوفير التمويل اللازم لهذه البرامج التدريبية، والعمل على تقليل الحواجز الإدارية، وهذا ما أكدته دراسة حسين وآخرون (٢٠١٩) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية .

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفعاً ":

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (٢.٩١). يليه الترتيب الثاني توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكينهم من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه بمتوسط حسابي (٢.٩). ثم الترتيب الثالث تشجيع سياسة الباب المفتوح داخل المؤسسة لضمان تقليل الحواجز الإدارية

جدول رقم (١٧) يوضح مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط ككل

(ن=٣٥٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الهيكل التنظيمي	٢.٥٣	٠.٤٣	مرتفع	١
٢	القيادة	٢.٥٢	٠.٤٤	مرتفع	٢
٣	نظم الاتصال	٢.٥١	٠.٥	مرتفع	٣
٤	نظم الحوافز	١.٩٧	٠.٦	متوسط	٦
٥	التكنولوجيا	٢.٢٥	٠.٥٩	متوسط	٥
٦	المشاركة في صنع القرارات	٢.٣٥	٠.٥١	مرتفع	٤
أبعاد المناخ التنظيمي ككل		٢.٣٦	٠.٤٥	مستوى مرتفع	

توافر مناخ تنظيمي إيجابي داخل كليات جامعة أسيوط . مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط مرتفعاً ."

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفعاً ."

جدول رقم (١٨) يوضح مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ككل

(ن=٣٥٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الجدارة التقنية	٢.٦٨	٠.٣٨	مرتفع	٥
٢	الجدارة الانتاجية	٢.٨٨	٠.٢٧	مرتفع	١
٣	جدارة التفكير الاستراتيجي	٢.٦٣	٠.٤١	مرتفع	٦
٤	الجدارة الشخصية	٢.٨٦	٠.٢٥	مرتفع	٢
٥	الجدارة القيادية	٢.٧١	٠.٣٧	مرتفع	٣
٦	الجدارة الريادية	٢.٦٩	٠.٣٨	مرتفع	٤
الجدارات الإدارية ككل		٢.٧٤	٠.٣	مستوى مرتفع	

الحسابي: الترتيب الأول الجدارة الانتاجية بمتوسط حسابي (٢.٨٨) ، يليه الترتيب الثاني الجدارة الشخصية بمتوسط حسابي (٢.٨٦) ، ثم الترتيب الثالث الجدارة القيادية بمتوسط حسابي

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٦) ، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٥٣) ، يليه الترتيب الثاني القيادة بمتوسط حسابي (٢.٥٢) ، ثم الترتيب الثالث نظم الاتصال بمتوسط حسابي (٢.٥١) ، وأخيراً الترتيب السادس نظم الحوافز بمتوسط حسابي (١.٩٧) وتعكس هذه النتائج

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٤) ، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

(٢٠٧١)، وأخيراً الترتيب السادس جدارة التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢.٦٣). وتعكس هذه النتائج إلى امتلاك أعضاء هيئة التدريس للعديد من القدرات والمهارات الذهنية والفكرية والانتاجية التي تساعدهم على القيام بأعمالهم، وذلك لتحسين جودة الأداء للوظائف الحالية والمستقبلية بالجامعة والكلية، وتبنى الجدارات الاستراتيجية والقيادية والريادية الداعمة للتطوير المؤسسي، وهذا ما أكدته دراسة العريفى

(٢٠٢٢). ودراسة السلمي (٢٠٢٢). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط مرتفعاً ."

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط : "

جدول رقم (١٩) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة

(ن=٣٥٤)

التدريس بجامعة أسيوط

الأبعاد	الجدارة التقنية	الجدارة الانتاجية	جدارة التفكير الاستراتيجي	الجدارة الشخصية	الجدارة القيادية	الجدارة الريادية	الجدارات الإدارية ككل
الهيكل التنظيمي	**٠.٦١٠	**٠.٤٦٦	**٠.٧١٩	**٠.٥٥٩	**٠.٦٤٠	**٠.٥٩٣	**٠.٦٩٨
القيادة	**٠.٥٥٤	**٠.٤١٢	**٠.٦٨٢	**٠.٥١٦	**٠.٦٠٤	**٠.٥٦٤	**٠.٦٥٠
نظم الاتصال	**٠.٦٢٠	**٠.٤٧٩	**٠.٦٩٨	**٠.٥٦١	**٠.٦٠٩	**٠.٥٩٠	**٠.٦٩١
نظم الحوافز	**٠.٤٣٥	**٠.٣٤٣	**٠.٥٤٨	**٠.٣٧١	**٠.٤٩٨	**٠.٤٣٧	**٠.٥١٥
التكنولوجيا	**٠.٦٠٠	**٠.٤٦٠	**٠.٦٢٨	**٠.٤٩٤	**٠.٥٧٨	**٠.٥٢٢	**٠.٦٣٨
المشاركة فى صنع القرارات	**٠.٥٨٠	**٠.٤٥٤	**٠.٦٤٥	**٠.٤٧٣	**٠.٦٠١	**٠.٥٥٦	**٠.٦٤٥
أبعاد المناخ التنظيمي ككل	**٠.٦٣٥	**٠.٤٨٩	**٠.٧٣١	**٠.٥٥٣	**٠.٦٥٩	**٠.٦٠٨	**٠.٧١٦

\*\* معنوي عند (a=0.01)

\* معنوي عند (a=0.05)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. وأن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي ارتباطاً بتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط تمثلت فيما يلي: الهيكل التنظيمي، يليها نظم الاتصال، ثم القيادة، يليها المشاركة فى صنع القرارات، ثم التكنولوجيا،

وأخيراً نظم الحوافز. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردى بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. وتعكس هذه النتائج اهتمام جامعة أسيوط بتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بمكوناتها المختلفة ( الجدارة التقنية، الجدارة الانتاجية، جدارة التفكير الاستراتيجي، الجدارة الشخصية، الجدارة القيادية، الجدارة الريادية) وذلك لزيادة القدرة التنافسية للجامعة وتحسين الأداء الوظيفي

من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وهذا ما أكدته نتائج دراسة العصيمي (٢٠٢٢). ودراسة غنتيوي (٢٠٢٢). مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية

تأثيرية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط"

جدول رقم (٢٠) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر المناخ التنظيمي على تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة أسيوط

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	الأبعاد	
					الأبعاد	أعضاء هيئة التدريس (n=354)
٠.٤٨٨	**٠.٦٩٨	**٣٣٥.١٢٤	**١٨.٣٠٦	٠.٤٨٣	الهيكل التنظيمي	
٠.٤٢٣	**٠.٦٥٠	**٢٥٧.٨٤١	**١٦.٠٥٧	٠.٤٣٩	القيادة	
٠.٤٧٧	**٠.٦٩١	**٣٢١.١١٦	**١٧.٩٢٠	٠.٤١٥	نظم الاتصال	
٠.٢٦٥	**٠.٥١٥	**١٢٧.٢١٩	**١١.٢٧٩	٠.٢٥٨	نظم الحوافز	
٠.٤٠٧	**٠.٦٣٨	**٢٤١.٣٦٥	**١٥.٥٣٦	٠.٣٢٣	التكنولوجيا	
٠.٤١٦	**٠.٦٤٥	**٢٥١.٢٢٥	**١٥.٨٥٠	٠.٣٧٨	المشاركة في صنع القرارات	
٠.٥١٣	**٠.٧١٦	**٣٧٠.٦٨٧	**١٩.٢٥٣	٠.٤٧٢	أبعاد المناخ التنظيمي ككل	

\* معنوي عند (a=0.05)

\*\* معنوي عند (a=0.01)

وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الاحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٢٣)، أي أن القيادة تساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٤٢.٣%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نظم الاتصال " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الاحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٧٧)، أي أن نظم الاتصال تساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٤٧.٧%).

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الاحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٨٨)، أي أن الهيكل التنظيمي يساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٤٨.٨%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " القيادة " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01).

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط  
بنسبة (٤١.٦%) .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد المناخ التنظيمي ككل " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٥١٣)، أي أن أبعاد المناخ التنظيمي ككل تساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٥١.٣%) .

- وتعكس هذه النتائج تأثير المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس مما يساهم في تحسين الانتاجية، وزيادة القدرات الإبداعية وتعزيز القدرات التنافسية للجامعة. وهذا ما أكدته دراسة صديق (٢٠١٨)، ودراسة زرارى (٢٠١٧)، ودراسة العصيمي (٢٠٢٢) .

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " .

(٤) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نظم الحوافز " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٦٥)، أي أن نظم الحوافز تساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٢٦.٥%) .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التكنولوجيا " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٠٧)، أي أن التكنولوجيا تساهم في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بنسبة (٤٠.٧%) .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المشاركة في صنع القرارات " والمتغير التابع " تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤١٦)، أي أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في تنمية الجدارات الإدارية

جدول رقم (٢١) يوضح تحليل التباين لمستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط طبقاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (ن=٣٥٤)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودالاتها	اختبار LSD
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٦.٧١٤	٢	٣.٣٥٧	** ١٩.٧٢٦	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	٥٩.٧٣٥	٣٥١	٠.١٧٠		
	المجموع	٦٦.٤٤٩	٣٥٣			
القيادة	بين المجموعات	٩.٧٠٧	٢	٤.٨٥٣	** ٢٨.٤٠٣	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	٥٩.٩٧٨	٣٥١	٠.١٧١		
	المجموع	٦٩.٦٨٥	٣٥٣			
نظم الاتصال	بين المجموعات	١٥.٩٢٨	٢	٧.٩٦٤	** ٣٨.٧٥٤	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	٧٢.١٣٠	٣٥١	٠.٢٠٥		
	المجموع	٨٨.٠٥٨	٣٥٣			
نظم الحوافز	بين المجموعات	٢٠.٣٤٤	٢	١٠.١٧٢	** ٣٣.٥٠٦	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	١٠٦.٥٥٩	٣٥١	٠.٣٠٤		
	المجموع	١٢٦.٩٠٤	٣٥٣			
التكنولوجيا	بين المجموعات	٩.٧٩٠	٢	٤.٨٩٥	** ١٥.٠٧١	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	١١٤.٠٠٢	٣٥١	٠.٣٢٥		
	المجموع	١٢٣.٧٩١	٣٥٣			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	١١.٤٦٩	٢	٥.٧٣٥	** ٢٤.٨٢٩	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	٨١.٠٦٧	٣٥١	٠.٢٣١		
	المجموع	٩٢.٥٣٦	٣٥٣			
أبعاد المناخ التنظيمي ككل	بين المجموعات	١١.٨٣٢	٢	٥.٩١٦	** ٣٣.٩٥٨	- ١ < ٣ ٢
	داخل المجموعات	٦١.١٥١	٣٥١	٠.١٧٤		
	المجموع	٧٢.٩٨٣	٣٥٣			

\*\* معنوي عند (a=0.01)

\* معنوي عند (a=0.05)

يوضح الجدول السابق أن: يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.01) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الهيكل التنظيمي، ومستوى القيادة، ومستوى نظم الاتصال، ومستوى نظم الحوافز، ومستوى التكنولوجيا، ومستوى

المشاركة في صنع القرارات، ومستوى أبعاد المناخ التنظيمي، ومستوى أبعاد الفروق لصالح الفئة الثالثة التي تقع في فئة (استجابات أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ) لتصبح أكثر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية تحديداً لتلك الأبعاد، وقد يرجع ذلك إلى إنهم أكثر خبرة ودراية بالمناخ التنظيمي وأبعاده

، ولديهم العديد من المعارف والمهارات ،  
ومرورهم بالكثير من التجارب المختلفة التي  
تجعلهم أكثر دراية بالمناخ التنظيمي. مما يجعلنا  
نقبل الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " يوجد  
تباين دال إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة  
التدريس وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديد  
لمستوى المناخ التنظيمي بجامعة أسيوط (٥)

اختبار الفرض الخامس للدراسة: " يوجد تباين  
دال إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس  
وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديد مستوى  
الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس  
بجامعة أسيوط ."

جدول رقم (٢٢) يوضح تحليل التباين لمستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط طبقاً  
لاستجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (ن=٣٥٤)

اختبار LSD	قيمة F (ف) ودالتها	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
- ١ < ٣ ٢	٩.٤٥٠ **	١.٣٢٨	٢	٢.٦٥٧	بين المجموعات	الجدارة التقنية
		٠.١٤١	٣٥١	٤٩.٣٤٥	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٥٢.٠٠١	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	٨.٩٧٧ **	٠.٦٤٤	٢	١.٢٨٩	بين المجموعات	الجدارة الانتاجية
		٠.٠٧٢	٣٥١	٢٥.١٩١	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٢٦.٤٧٩	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	١٨.٦٤٨ **	٢.٨٢٠	٢	٥.٦٤٠	بين المجموعات	جدارة التفكير الاستراتيجي
		٠.١٥١	٣٥١	٥٣.٠٧٤	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٥٨.٧١٣	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	٨.٩٦٦ **	٠.٥٢٤	٢	١.٠٤٨	بين المجموعات	الجدارة الشخصية
		٠.٠٥٨	٣٥١	٢٠.٤٣٩	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٢١.٤٨٧	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	٩.٦٠٧ **	١.٢٨٥	٢	٢.٥٧٠	بين المجموعات	الجدارة القيادية
		٠.١٣٤	٣٥١	٤٦.٩٤١	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٤٩.٥١١	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	٩.٥٧٤ **	١.٢٩٦	٢	٢.٥٩٢	بين المجموعات	الجدارة الريادية
		٠.١٣٥	٣٥١	٤٧.٥١٩	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٥٠.١١٢	المجموع	
- ١ < ٣ ٢	١٢.٦٧٧ **	١.٠٦٩	٢	٢.١٣٨	بين المجموعات	الجدارات الإدارية ككل
		٠.٠٨٤	٣٥١	٢٩.٦٠٣	داخل المجموعات	
			٣٥٣	٣١.٧٤١	المجموع	

\*\* معنوي عند (a=0.05)

\*\* معنوي عند (a=0.01)



يوضح الجدول السابق أن: يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارة التقنية، ومستوى الجدارة الانتاجية، ومستوى جدارة التفكير الاستراتيجي، ومستوى الجدارة الشخصية، ومستوى الجدارة القيادية، ومستوى الجدارة الريادية، ومستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الثالثة التي تقع في فئة (استجابات أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ) لتصبح أكثر

أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية تحديداً لتلك الأبعاد. مما يجعلنا نقبل الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط".

المحور السابع: خطة العمل المقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني
مرحلة تحديد الأهداف	تحديد الأهداف لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس .	- مراجعة خطط التنمية المبنية على الجدارات . - تبني استراتيجية واضحة لبناء الجدارات يشارك في صياغتها أعضاء هيئة التدريس . - التحديد الدقيق للجدارات المطلوب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس وآليات تنميتها . - توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس . - إنشاء نظام معلومات داخل مراكز تنمية القدرات يتكون من قاعدة بيانات تضم نماذج مصفوفة الجدارات . - وضع إطار عام للخطة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس .	- الاجتماعات - المناقشات الجماعية .	- أعضاء هيئة التدريس . - القيادات بالجامعة .	- وزارة التعليم العالي . - الجامعات الحكومية والخاصة . - المعاهد العليا والمتوسطة . - جامعة أسيوط بكلياتها المختلفة .	ثلاثة أشهر
مرحلة وضع الخطة	وضع الخطة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في	- إيجاد خطة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم مهنيًا . - تصميم خطط وبرامج تدريبية لتنمية الجدارات الإدارية	- الاجتماعات - المناقشات الجماعية .	- أعضاء هيئة التدريس . - القيادات بالجامعة .	- وزارة التعليم العالي . - الجامعات الحكومية	ثلاثة

أشهر	والخاصة. - المعاهد العلية والمتوسطة .			لأعضاء هيئة التدريس . - وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري الذي يتوافق مع متطلبات التنمية البشرية .	تنمية الجداريات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس .
------	--	--	--	---	---

التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الأهداف	المراحل التخطيطية
	- جامعة أسيوط بكلياتها المختلفة .			- وضع صيغ متعددة لربط أعضاء هيئة التدريس بكافة القطاعات الإنتاجية والخدمية . - التخطيط الاستراتيجي لتطوير مركز تنمية القدرات بالجامعة وتفعيل دورة في تنمية جداريات أعضاء هيئة التدريس .		
سنوي	- وزارة التعليم العالي . - الجامعات الحكومية والخاصة. - المعاهد العلية والمتوسطة . - مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس - مراكز التطوير الوظيفي بالجامعات المصرية . - وحدات التنمية البشرية بالجامعات المصرية . - جامعة أسيوط بكلياتها المختلفة .	- أعضاء هيئة التدريس - القيادات بالجامعة .	- الاجتماعات - المناقشات الجماعية . - الدورات التدريبية - الندوات . - ورش العمل	- توفير مناخ تنظيمي محفز وكاشف لجداريات أعضاء هيئة التدريس وداعم للإبداع والابتكار في العمل . - وضع استراتيجيات مرنة تسهم في تنمية جداريات أعضاء هيئة التدريس . - استخدام الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل عند تنفيذ الخطة . - توجيه مصادر التمويل لتنفيذ الخطة الخاصة بمواجهة الاجتياحات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس . - عمل ندوات تثقيفية لتحقيق مبدأ التنمية المستدامة للجداريات لرفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس . - تنظيم دورات تدريبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس . - زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات . - زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية .	تنفيذ الخطة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجداريات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس .	مرحلة التنفيذ

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني
		- تنظيم لقاءات مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس والمتميزين من ذوي الجدارات .				
مرحلة المتابعة	متابعة الخطة لتنفيذ إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس .	- تصميم خطة للمتابعة الدورية لما يتم تنفيذه. - وضع آليات واضحة لمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس . - توجيه عضو هيئة التدريس لعمل تقييم لمستوى أدائه الأكاديمي . - المتابعة المستمرة لخطط التنمية القائمة على الجدارات داخل الكليات من خلال لجنة استشارية متخصصة .	- الاجتماعات - المناقشات الجماعية . - التقارير الدورية . - المراجعة الداخلية والخارجية . - اللجان المتخصصة .	- أعضاء هيئة التدريس - القيادات بالجامعة .	- وزارة التعليم العالي . - الجامعات الحكومية والخاصة . - المعاهد العليا والمتوسطة . - جامعة أسيوط بكلياتها المختلفة .	سنوي
مرحلة التقييم	تقويم الخطة لتنفيذ إسهامات المناخ التنظيمي في تنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس .	- إعداد تقارير حول جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية المقدمة لدى أعضاء هيئة التدريس . - وضع خطة للتحسين والتطوير المستمر للجدارات الإدارية والقيادية لدى أعضاء هيئة التدريس .	- وسائل التقييم - المقاييس العلمية . - الاستبيانات	- أعضاء هيئة التدريس - القيادات بالجامعة .	- وزارة التعليم العالي . - الجامعات الحكومية والخاصة . - المعاهد العليا والمتوسطة . - جامعة أسيوط بكلياتها المختلفة .	ثلاثة أشهر

## المراجع

- ٨- الدوري , زكريا مطلق (٢٠٢٠): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الاردن .
- ٩- الرشيدى, نايف (٢٠٢٠): دور إدارة المعرفة فى تحقيق جودة التعليم فى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت, بحث منشور, المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية, مجلد (٤) , عدد( ١٥) .
- ١٠- الزبيبارى , جعفر خانو(٢٠٢٠): السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان .
- ١١- السكرى , أحمد شفيق (٢٠٠٠) : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية . دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية .
- ١٢- السلمى, أحمد سليم (٢٠٢٢): تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة فى ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية, بحث منشور , مجلة ابن خلدون للأبحاث, مجلد (٢), عدد( ٧) .
- ١٣- السويدى, جمال سند(٢٠٢٠): التغيير الاستجابة أو الفناء, زاوية المعرفة للنشر.
- ١٤- الشريف, مها محمد (٢٠١٢) : التمكين الإداري ودوره فى رفع كفاءة العاملين بالجامعات, بحث منشور, مجلة كلية التربية , جامعة قناة السويس, عدد (٢٤) .
- ١٥- الشريف , هاجر أحمد (٢٠١٤) : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي , رسالة ماجستير غير منشوره , كلية الاقتصاد, جامعة بنغازى .
- ١- إبراهيم , أكرم محمد (٢٠٢٣): الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإدارى للمستويات الإشرافية بالتدريب الميدانى فى مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية, بحث منشور, مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان , عدد (٦٢) .
- ٧- أبو النور, محمود أبو النور (٢٠٢٢): الجدرات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي, بحث منشور, مجلة العلوم التربوية, كلية التربية بقتنا, جامعة جنوب الوادي, عدد(٥١) .
- ٣- الجيزاوى, محمد (٢٠١٨): الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية, دار حيزران, لندن.
- ٤- الحسينى , عزة أحمد محمد (٢٠١٥): الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسى فى جمهورية مصر العربية , بحث منشور , مجلة الإدارة التربوية , عدد( ٥) .
- ٥- الحراحشة , حسين محمد (٢٠١١) : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي , دار جليس الزمان للنشر والتوزيع , عمان .
- ٦- الحريرى, محمد سرور (٢٠١٦): ثقافة العلاقات الاستراتيجية فى إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة, الأكاديميون للنشر والتوزيع , عمان .
- ٧- الدباس, أكرم صابر(٢٠٢٠): الجدارات الإدارية ودورها فى تنمية رأس المال الاجتماعى, رسالة ماجستير غير منشوره, كلية الإدارة والتمويل, جامعة الأقصى .

العربية السعودية، بحث منشور، المجلة العلمية،  
كلية التربية، جامعة أسيوط ، مجلد (٣٦) ،  
العدد (٢) .

٢٥- القيسى، خليل (٢٠١٩): المناخ الاخلاقي  
وعلاقته بالاحترق النفسى والالتزام التنظيمى  
لدى رؤساء الأقسام فى مديريات التربية والتعليم،  
اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن .

٢٦- الكدوانى ، سعد راغب ؛ دبرى ، زاهر  
محمد (٢٠٢٠): إدارة العنصر البشرى فى  
منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة  
للتنشر والتوزيع ، عمان .

٢٧- المغربى، عبد الحميد (٢٠٠٧): المهارات  
السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،  
المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة .

٢٨- النجار، أحمد كرم ؛ شعيب ،محمد  
(٢٠٢٠): حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير  
أداء القيادات الإدارية، بحث منشور، المجلة  
الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة  
والفنادق، جامعة الفيوم ، المجلد (١٤) ، العدد  
(١) .

٢٩- الأحمرى، عبد الله (٢٠٢١) : المناخ  
التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد  
بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق  
الوظيفي لدى العاملين به، بحث منشور، مجلة  
دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية ، جامعة  
حنوان، العدد (٢٧).

٣٠- بشير، محمد (٢٠٢٠) :إدارة المعرفة،  
الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى، القاهرة.

١٦- الشراوى ، إسماعيل محمود (٢٠١٦):  
إدارة الاعمال من منظور اقتصادى ، المنهل  
للطباعة والنشر والتوزيع ، الشارقة .

١٧- الضحيان ، سعود بن ضحيان (٢٠٠٢):  
معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS10 ،  
الرياض، سلسلة بحوث منهجية.

١٨- الطائفى ، حميد وآخرون (٢٠١٨) :إدارة  
الجدارات والمواهب، اليازورى العلمية للنشر  
والتوزيع ، الأردن .

١٩- العريفى ، دلال عبد الرحمن (٢٠٢٢):  
تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام فى  
كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء  
هيئة التدريس ، بحث منشور ، مجلة العلوم  
التربوية ، جامعة الامام محمد بن سعود  
الاسلامية ، عدد (٣٣) .

٢٠- العرينى ، أحمد بن عبد الله (٢٠١١):  
مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى  
أعضاء هيئة التدريس فى كلية العلوم بجامعة  
القسم من وجهة نظر الطلبة ، رسالة ماجستير  
غير منشوره ، كلية الآداب .

٢١- العصيمى ، وليد بن عبدالعزيز (٢٠٢٢):  
أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي ،  
بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمى ،  
مجلد (٢) ، العدد (٢٧) .

٢٢- العنزى، سعد (٢٠٢٠): إدارة الاعمال،  
اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، الاردن .

٢٣- القاضى، محمد يوسف (٢٠٢٠): السلوك  
التنظيمى ، الأكاديميون للنشر، الأردن .

٢٤- القحطانى، عبد الله (٢٠٢٠): المناخ  
التنظيمي فى كليتي الهيئة الملكية فى المملكة

٣٨- سليم، حراس مسلم (٢٠٢٠): اثر المناخ التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بساطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة نشر الاسلام، ماليزيا .

٣٩- شتاتحه، عائشة (٢٠٢٢): الأولوية التي يمتلكها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن .

٤٠- شعلة، عابدة (٢٠٢٠): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ماى.

٤١- صديق، أبن ماجد(٢٠١٨): دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، مجلد(٨)، عدد (٢) .

٤٢- صقر، أحمد محي (٢٠١٩): التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم والأطر والآليات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية .

٤٣- طه، عاطف جابر(٢٠١٣): قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الاكاديمية للعلوم، القاهرة .

٤٤- عبد العزيز، زواتيني (٢٠٢٠): تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن .

٤٥- على، بواندر خالد(٢٠٢٢): دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد(٤٨) .

٣١- حسنين، أحمد جابر (٢٠٢١): التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن .

٣٢- حسين، سلامة عبد العظيم؛ السيد، هاله محمد؛ أبو العنين، عيبر جلال (٢٠١٩): تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية، بحث منشور، مجلة المعرفة التربوية و مجلد (٧)، عدد (١٤) .

٣٣- خليل، ياسر محمد (٢٠٢١): الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني، دار إضافة للنشر والتوزيع، القاهرة .

٣٤- خواجه، زينهم مشحوت (٢٠٢٠): الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (١٩) .

٣٥- داودي، أحمد(٢٠٢٠): الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن .

٣٦- رشاد، عبد الناصر؛ عباس، هشام (٢٠٢٠): الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية تصور مقترح، بحث منشور، مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين شمس، العدد (٢٥) .

٣٧- زراى، ياسمينه (٢٠١٧): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربى بن مهيدى.

منشوره، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكره .

٥٤- مغاوري، هالة أمين(٢٠٢٠): القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر دراسة مستقبلية، بحث منشور، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء (٣) .

٥٥- مصطفى، محمد (٢٠١٤): تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة .

٥٦- معتوق، فاطمة (٢٠٢١) : تأثر المناخ التنظيمي على تموز الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية .

٥٧- منصور، محمد أحمد (٢٠٢٢) : الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية، بحث منشور، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مجلد (٢٩)، عدد (٤) .

٥٨- منصور، منار منصور (٢٠٢٠): دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، مجلة التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة المنصورة .

٥٩- هاشم، غريب عبد الحميد (٢٠١٩): الجدارات الإدارية كمدخل لتحقيق رضا العميل الداخلي بالمنظمات، بحث منشور، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مجلد (٣٩)، عدد (٣) .

٤٦- عواج، سامية (٢٠٢٠) : الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن .

٤٧- على، الطاهر أحمد (٢٠١٥): اثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ١٦، عدد (٢) .

٤٨- غزالي، فريدة(٢٠١٩): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، بحث منشور، مجلة البحث العلمي، العدد (٢٠) .

٤٩- غنتيوى، عبد الله (٢٠٢٠): المناخ التنظيمي وأثره على التزام العاملين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية .

٥٠- فيله، فاروق؛ عبد المجيد، السيد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .

٥١- قاموس اطلس الموسوعي (٢٠١٠) : أطلس للنشر، الجيزة .

٥٢- مبروك عدالة، وآخرون (٢٠٢١): تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإيجابي بالمؤسسات الرياضية، بحث منشور، مجلة روافد للدراسات والابحاث، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر .

٥٣- محمد، جلد (٢٠٢١) : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير

climate Antecedents to the market orientation of Cros Functional New product Development Teams , Institute of Behavioral and Applied Management .

65- Hiebert, Matthew (2013): Education for Sustainable Development in Small Island Developing States , UK , Commonwealth Secretariat .

66- Johnston, Howard , J , Williamson , Ronald (2014): Leading School in an Era of Declining Resources , Rout ledge Taylor , New York .

67- Michael , McTasney R (2017): Leadership Competencies And how develop Leadership Competencies in Site Administrators Unpublished y, PHD thesis University.

68-Ndidi, Egboke (2021): Principals Application of

60- Al-Zaubi , Mohammed (2021): Examining the Dimensions of Organizational Climate on Employee Creatiuty in Jordon , an Hotels, Journal of Contemporary , Issues Business and Government , Vol 27, NO2 .

61-Andraws ,T (2011) : Suggested Educational Competencies for school Teachers and Ligh of the Global Tendency towards a Knowledge Economy , International Forun of Teaching and Studies , Vol 2, NO 1.

62- Cohen , Deb(2020): Developing Management Proficiency : A Self – Directed Learning , UK, Newgen Publishing .

63-Coska, L. S( 2019): Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model", Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2.

64 - Hafer , john J Gresham, George G ( 2008 ): organizational



Literature review to agenda Ahead ,  
International journal of engineering  
Technologies and Management  
Research , Vol9, No1.

72- Schneider, I.I. (2008):  
Motivation and Organizational  
Climate, Journal of Personnel  
Psychology.NO 29 , vol 3 .

73- Simon, D& knie , A (2013): can  
Evaluation to The Organizational  
Development of Academic in  
Situation , An international  
Comparison , Vol 19 , Issue 4.

74-Timothy , Obiuluru (2011):  
Effects of Leadership Style on  
Organizational Performance : A  
Survey of Selected Small Scalo  
Enterprise in Ikosiketu Council  
Development Area of Lagos State ,  
Nigeria , Australian Journal of  
Business and Management  
Research, Vol 1 , No7 .

Administrative Competencies for  
Effective Management of Secondary  
Schools in Awka Education Zone of  
Anambra State , International  
Journal of Education and Evaluation  
, Nnamdi A Zikiwe university ,  
Nigeria.

69-Quinn, B,( 2013): Strategic  
outsourcing : leveraging  
Knowledge, capabilities .

70-Rohana , Noor Syahierah ,  
Abdullah , Che Zainab (2017):  
Leadership Competencies and  
organizational performance :  
Review and Proposed Framework ,  
international Journal of Academic  
Research in Business and social  
sciences , Vol 7 , NO 8.

71-Sadullah ,syed (2022):  
Organizational Climate From

