



المناخ التنظيمي وعلاقته بالعاملين في الاتحاد المصري للموكي

* ا.م.د / وسام عبد المنعم البنا

** ا.م.د / محمد إبراهيم مغاوري

*** د / عز الدين درويش

**** الباحثة / هدير عدلى محمد إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث :

يحظى العنصر البشرى باهتمام كافة هيئات المجتمع ومؤسساته لما يسمو به من خصائص وقدرات فائقة غير عادية تمكنهم من النهوض بمجتمعاتهم وحل ما يعترضها من عقبات أو مشكلات ،وعندما تواجه الجماعات أو الأفراد مشكلات منها ما يمكن ايجاد حلول له ،وهى تلك المشكلات التى تقع فى حدود وقدرات الأفراد العاديين ،ومنها ما يصعب حله أو التغلب عليه وهى تلك المشكلات التى يتطلب حلها أفراد ذوى خصائص وقدرات عقلية متميزة من تأمل وتفكير ومثابرة.

ومن هنا تتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمى من أنه يعتبر الوسيط بين الرضا عن العمل و الأداء ، فالمستوى المرتفع من الرضا الناتج عن وجود مناخ تنظيمى يتسم بالإيجابية يتيح مستويات أداء مرتفعة فى العمل ،و العكس قد يكون صحيحا فان وجود مناخ سلبى يحقق مستوى منخفض ينتج عنه مستوى أداء ضعيف لأن المناخ التنظيمى يعتبر عاملا مساعدا فى تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة فعن طريق تحسين المناخ التنظيمى تستطيع الادارة التأثير على العنصر البشرى داخل المنظمة و الذى هو جوهر عملية رفع مستوى أداء المؤسسة.

(٣٢:٨)

*أستاذ مساعد ورئيس قسم الرياضات الجماعية والعباب المضرب كليه التربية الرياضية جامعة بني سويف

**أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية و الترويح كلية التربية الرياضية جامعة الوادي الجديد

***مدرس الرياضات المائية بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة الوادي الجديد

****باحثة ماجستير بقسم الإدارة الرياضية و الترويح كليه التربية الرياضية بالوادي الجديد



ان كلمة مناخ تستخدم عادة للتعبير عن طبيعة الموقع الجغرافي و البيئة وقد استخدم مصطلح المناخ التنظيمي حديثا ليدل على مكان العمل في المؤسسة التي تتفاعل مع العناصر البشرية و المادية مجتمعة مع بعضها ،وان المناخ التنظيمي يعد البيئة الانسانية التي من خلالها يعمل الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون بها وقد تميز المناخ التنظيمي بأنه البيئة النفسية للمؤسسة ومجموعة من الصفات و الخصائص المدركة عن التنظيم التي تميزه عن غيره وتؤثر في سلوك الافراد وأنه مزيج من تفاعل بعدي بين سلوك العاملين و القيادة الادارية ،وبنيت الدراسات أن الأفراد الذين يتفاعلون سويا يفسرون الاحداث داخل تنظيماهم تفسيراً متشابهاً ، أما الافراد الذين يختلفون في تفاعلاتهم فيفسرون الأحداث التنظيمية تفسيراً مختلفاً. (٤ :٦٧)

ولقد تباينت نظرة الباحثون لمفهوم المناخ التنظيمي ،فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ،حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ،دون الاشارة للبيئة الخارجيه وأثرها و انعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة ،ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالاضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ،كذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل و الظروف الاجتماعية و النفسية السائدة في المنظمة ،وهناك من أشار أيضا للعوامل المادية داخل المنظمة بالاضافة للظروف الاجتماعية و النفسية السائدة فيها.(٢ :٣٧)

ويعرف المناخ التنظيمي على انه مجموعة السمات و الخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة و التي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد و الجماعات و المنظمات على حد سواء و التي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا و التحفيز و التي تؤثر على كفاءة وفاعلية المشروع في تحقيق الأهداف ،يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث ان هذا المناخ يلعب دورا مهما في تحديد السلوك الاخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك.(٩ :١٢)

وهو أيضاً مجموعة من الخصائص الداخلية التي يتميز بها نظام اجتماعي عن آخر والتي تؤثر بالتالي على سلوك العاملين في هذا النظام.(٣ :٢٠)

ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أن المناخ التنظيمي يتمثل في بيئة العمل الداخلية لأية مؤسسة أو منظمة والتي تؤثر في طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة .



ثانيا :أهمية البحث و الحاجة اليه :

البحث قد يسهم في معرفة العاملين بالاتحاد المناخ التنظيمى المنظم للاتحاد المصرى للهوكى .

ثالثا :هدف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على دور المناخ التنظيمى السائد في الاتحاد المصرى للهوكى

رابعا : تساؤلات البحث :

معرفة المناخ التنظيمى السائد في الاتحاد المصرى للهوكى .

خامسا : المصطلحات الواردة بالبحث :

الهيكل التنظيمى :

هو عبارة عن البناء او الشكل الذى يحدد التركيب الداخلى للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات او الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تتطلع بمختلف الاعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة (٥ : ١٩٦)

المناخ التنظيمى :

هو مجموعه السمات و الخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة و التي تؤثر في الأطر السلوكية للافراد و الجماعات و المنظمات علة حد سواء و التي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا و التحفيز و التي تؤثر على كفاءة و فاعلية المشروع في تحقيق الأهداف (٩ : ١٢)

سادسا : الدراسات السابقة :

دراسة عصمت محمد سيد (٢٠١٣) (٦) بعنوان "المناخ التنظيمى وعلاقتة بالابداع الادارى كمدخل لتحسين مستوى انجاز اندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة "واستهدفت الدراسة التعرف على علة المناخ التنظيمى و الابداع الادارى على مستوى انجاز اندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة واشتملت عينه البحث على (١٦٨) فردا واستخدم الباحث المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) وكانت ادوات جمع البيانات هي الاستبيان لوصف المناخ واهم النتائج هي ان الهيكل التنظيمى بأندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة يتميز بسرعة الانجاز العمل وجودته العالية كما تميز ايضا بالمرونة وتحديد الواقع الفعلى للمناخ التنظيمى ومستوى الابداع الادارى ومستوى الانجاز باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة .



دراسة لبنى محمود سنوسى (٢٠٠٧) (٧) بعنوان "المناخ التنظيمى وعلاقتة بفاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بمحافظة المنيا" واستهدفت الدراسة التعرف على المناخ التنظيمى وعلاقتة بفاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بمحافظة المنيا واشتملت عينه البحث على (١٤٥) من الاملين فى المجال الرياضى بمحافظة المنيا واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى وكانت دوات جم البيانات الاستبيان كاداه لجمع البيانات وكانت اهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمى وفاعلية الاداء الوظيفى لدى العينة قيد البحث.

دراسة "Douglas" (٢٠١٠) (١٠) بعنوان "المناخ التنظيمى و التزام المعلم" واستهدفت الدراسة بحث العلاقة بين المناخ التنظيمى والتزام المعلمين فى المدارس الابتدائية فى ولاية الاباما الامريكية واشتملت عينة البحث على (١٣٥٣) معلما من (٦٧) مدرسة ابتدائية، وكانت اداة الدراسة هى الاستبانة، وتم فحص اربعة عوامل مستقلة هى القيادة الجماعية و السلوك المهنى للمعلم وضغوط العمل و البناء المؤسسى بالاضافة الى الالتزام بوصفه متغيرا تابع وكانت اهم النتائج هى ان مؤشر السلوك المهنى للمعلم افضل مؤشر لالتزام المعلم، بالاضافة الى القيادة الجماعية .

سابعا :منهج البحث :

استخدم الباحثون المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" وذلك لمناسبته لطبيعة البحث

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من (اعضاء مجلس ادارة الاتحاد المصرى للهوكى - اعضاء مجلس ادارة افرع الاتحاد المصرى للهوكى - العاملين بالاتحاد و افرع بالاتحاد المصرى للهوكى - الحكام والقضاة بالاتحاد المصرى للهوكى - المدربيين بالاتحاد المصرى للهوكى) وعددهم (١٤٠) فرداً .

عينة البحث:

قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ، واشتملت عينة البحث على (١٠٠) فرد للعينة الاساسية و (٢٠) فرداً للعينة الاستطلاعية .



توصيف عينة البحث

مجتمع وعينة البحث	عينة استطلاعية	عينة اساسية
اعضاء مجلس ادارة الاتحاد المصرى للهوكى	٣	٦
اعضاء مجلس ادارة افرع الاتحاد المصرى للهوكى	٥	١٧
العاملين بالاتحاد و الافرع بالاتحاد المصرى للهوكى	٧	٣٤
الحكام والقضاة بالاتحاد المصرى للهوكى	٣	٢٥
المدربيين بالاتحاد المصرى للهوكى	٢	١٨

ادوات جمع البيانات :

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم تعميم استمارة واحدة :
- استبيان لمعرفة المناخ التنظيمى السائد فى الاتحاد المصرى للهوكى .

خطوات واجراءات البحث:

أ- استبيان المناخ التنظيمى:

- خطوات تصميم استمارة الاستبيان.

- تحديد هدف الإستبيان.

تم تحديد هدف الإستبيان وقد تمثل في تصميم أداة للتعرف على الواقع الفعلي للمناخ التنظيمى لدى العاملين بالاتحاد المصرى للهوكى .

-تحديد محاور الاستبيان

قام الباحثون بالرجوع الى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب و الدراسات و الأبحاث العلمية و التي استفادت منها الباحثة في التوصل الى محاور رئيسية للاستبيان وقد

تمثلت في محاور الاستبيان الاتى :

-المحور الأول : الهيكل التنظيمى

-المحور الثانى :القيادة

-المحور الثالث : مدى مشاركة العاملين

-المحور الرابع : نمط الاتصال

-المحور الخامس :طبيعة العمل

-المحور السادس:التكنولوجيا



تم عرض المحاور التي توصل اليها الباحثون على (١٠) من الخبراء ورعى في اختيار الخبراء المعايير التالية :

- ان يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ او أستاذ مساعد على الأقل .
 - ان يكون قائم بالتدريس الفعلي بالجامعات المصرية
- بعد الإطلاع على الدراسات المرجعية قام الباحثون بإعداد استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور الاستمارة لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (٩) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور من عدمه.
- وفي ضوء آرائهم تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة
لإستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكى (ن = ٩)

م	المحاور المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي	٩	٪١٠٠
٢	القيادة	٨	٪٨٨,٨٩
٣	التنظيم	٥	٪٥٥,٥٦
٤	مدى مشاركة العاملين	٨	٪٨٨,٨٩
٥	نمط الاتصال	٩	٪١٠٠
٦	طبيعة العمل	٨	٪٨٨,٨٩
٧	التكنولوجيا	٩	٪١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٥٥.٥٦٪ : ١٠٠٪)، وأرتضى الباحثون مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠٪ فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وعددها ٦ محاور.

-صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية

وقد راع الباحثون في صياغة العبارات مايلي :

-ان تكون العبارات واضحة مفهومة

-الا توحى العبارات بنوع الاستجابة



-الاتشتمل العبارات على اكثر من معنى
-الابتعاد عن مفردات او عبارات صعبة

وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (٦٢) عبارة وكانت موزعة على المحاور كالتالى :

- المحور الأول: الهيكل التنظيمى
عدد العبارات (٦) عبارات
-المحور الثانى: القيادة
عدد العبارات(٨) عبارات
-المحور الثالث: مشاركة العاملين
عدد العبارات (٨) عبارة
-المحور الرابع: نمط الاتصال
عدد العبارات (٧) عبارات
-المحور الخامس: طبيعة العمل
عدد العبارات (٩) عبارات
-المحور السادس: التكنولوجيا
عدد العبارات (٧) عبارات

عرض وتفسير النتائج ومناقشتها

يضم هذا الفصل عرض النتائج الاحصائية التى توصل اليها الباحثون من خلال عمليات المعالجة الاحصائية للمعلومات التى تم جمعها باستخدام استمارات استبيان :

- استبيان لمعرفة المناخ التنظيمى السائد فى الاتحاد المصرى للهوكى .

العرض كالتالى :

- عرض النسبة المئوية و المتوسطات الحسابية ، وذلك لعبارات الاستبيان لكل محور على حده .

التساؤل الأول: ماهى عناصر المناخ التنظيمى السائد بالاتحاد المصرى للهوكى؟

المحور الأول لاستبيان المناخ التنظيمى لدى العاملين بالاتحاد المصرى للهوكى (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمى	٦٧	١٦	١٧	٤٠٠	٨٠	٤.٠٠	موافق
٢	يتميز الهيكل التنظيمى فى الاتحاد بالمرونة	٦٦	١٣	٢١	٣٩٠	٧٨	٣.٩٠	موافق
٣	هناك درجة من التداخل والازدواجية فى الأعمال والوظائف	٥٩	٢٨	١٣	٣٩٢	٧٨	٣.٩٢	موافق
٤	يساعد تقسيم العمل فى الاتحاد على تحقيق أهدافها	٧١	١٩	١٠	٤٢٢	٨٤	٤.٢٢	موافق
٥	هناك مستوى عالى من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمى	٢٢	٤٨	٣٠	٢٨٤	٥٧	٢.٨٤	إلى حد ما
٦	توجد درجة كبيرة من الوضوح فى طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين بالاتحاد	٦٩	١٨	١٣	٤١٢	٨٢	٤.١٢	موافق



يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لعبارات المحور الأول الهيكل التنظيمي لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٥٧:٨٤٪)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٢.٢٢:٤.٨٤)، واتجاه العبارات تراوح ما بين (موافق الى حد ما).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة ان تقسيم العمل طريقة تهدف الى خلق نظام معين يضمن من خلاله التوزيع السليم للمهام و الوظائف على كافة العاملين في الاتحاد المصري للهوكي اي على كافة القوى العاملة والقائمين على ادارة الاتحاد حيث يساهم ذلك في تخصيص وظيفة معينة لكل عامل او موظف ،مما يساهم في تنفيذ كافة الاعمال المطلوبة لكل مرحلة من مراحل تحقيق الاهداف، كما انها تعتبر طريقة لتنظيم الاهداف وتحقيق النتائج المرغوبة في الاتحاد وذلك نراه من خلال حصول العنصر (٤) وحصل على نسبة (٨٤٪) وهي "يساعد تقسيم العمل في الاتحاد على تحقيق اهدافها" وهي حصلت على اعلى قيمة في المحور .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة على ان اساس العلاقة بوجه عام يجب ان تكون العلاقة بين الرئيس و المروؤس قائمة على الاحترام المتبادل وتعتمد درجة التقرب في هذه العلاقة على الموظف وصاحب العمل على حد سواء ويختار بعض الرؤساء الحفاظى مسافة بينهم وبين موظفيهم ليضمنوا بذلك عدم وجود التباس في التسلسل الهرمى الوظيفى بينهما في حين يختار الاخرون ان يكونوا اكثر ودا مع موظفيهم لاعتقادهم ان ذلك يزيد من سعادة الموظفين ومع ذلك لا يوجد خيار بينهما صحيح او خاطئ فمن الحكمة تجنب التقرب على نحو كبير من الموظفين لان ذلك قد يزيل الحدود بين الرئيس والمروؤسين والتواصل الجيد على نحو منفتح امر حتمى لبناء ثقافة ايجابية بين الرئيس و موظفيه هذا يساعد علي معرفة مدى ملائمة دورهم داخل الاتحاد ويكون اكثر قابليه لاحترام مكانتهم ويجعل ذلك علي بناء فريق كامل داخل الاتحادوتعتبر العبارة رقم (٦) وهي "توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المروؤسين بالاتحاد"تحصل على المرتبة الثانية في المحور ودرجة عاليه من النسبه المؤيه (٨٢٪)

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة الى انه بالرغم من الدور الذى يسعى اليه الاتحاد فى تحقيق اهدافها وتقسيم العمل ومعرفة طبيعه العلاقات بين الرئيس والمروؤسين بالاتحاد لتحقيق هدفها الا انها قد تكون على درجه ضعيفة فى وجود اتصال وتعاون بين اجزاء الاتحاد وذلك عن طريق انطواء نقل الافكار وتداولها بشكل دقيق التى تضمنها ردود الفعل بغرض استنباط الاجراءات وقله تبادل المعلومات مع بعضهم البعض من العاملين بالاتحاد وذلك لا يتعلق



الامر بفاعلية التواصل الفردي وحسب بل يتعلق بدور الاتصال في المساهمة في الاداء الفعال والجيد بالاتحاد وذلك يتبين من الفقرة رقم (٥) "هنالك مستوى عالى من الاتصالات و التعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي" وحصلت تلك العبارة على اقل نسبة (٥٧%) في المحور .

الوزن النسبي والنسبة المئوية والمتوسط والاتجاه لعبارات

المحور الثاني لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	يساعد أسلوب القيادة في الاتحاد على تقديم الرقي بها	١٤	٧٥	١١	٣٠٦	٦١	٣.٠٦	إلى حد ما
٢	يتميز مسئولو المباشر برؤيته الواضحة	٢٥	٥٤	٢١	٣٠٨	٦٢	٣.٠٨	إلى حد ما
٣	يُنحى المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	٢٣	٥٩	١٨	٣١٠	٦٢	٣.١٠	إلى حد ما
٤	يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	١٩	٢٥	٥٦	٢٢٦	٤٥	٢.٢٦	غير موافق
٥	توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية الواجبات المطلوبة مني	٧٧	١٣	١٠	٤٣٤	٨٧	٤.٣٤	موافق
٦	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	٦٨	٢٣	٩	٤١٨	٨٤	٤.١٨	موافق
٧	يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	٦٩	٢٣	٨	٤٢٢	٨٤	٤.٢٢	موافق
٨	بيدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	٦٠	٣٠	١٠	٤٠٠	٨٠	٤.٠٠	موافق

يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لعبارات المحور الثاني القيادة لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٤٥:٨٧%)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٢.٢٦:٤.٣٤)، واتجاه العبارات تراوح ما بين (غير موافق: موافق).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة ان الرئيس يضع خطط واليات العمل الخاصة بالمؤسسة وتقديم الخدمات المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاشراف و المتابعة على جميع الاعمال ووضع مبادئ و ضوابط للادارة وتوجيهه المؤسسة لتحقيق اهدافها وايضا العمل على تعزيز العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين ووضع برامج تعزيز التعليم المستمر وتطوير وتحفيز فرق العمل لضمان تقديم الافضل للمؤسسة والمشاركة في تقديم افكار ووجهات نظر مختلفة للعمل لتحقيق اهدافها وذلك نراه من خلال حصل العنصر (٥) وحصل على نسبة (٨٧%) وهي "توفر الادارة الدعم اللازم للقيام بعملية الواجبات المطلوبة مني .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة من حيث ان الرئيس يقوم باصدار القرار المناسب حيال الموضوع المعنى بالمؤسسة ويقوم الموظف بعرض الافكار على الرئيس ويقوم الرئيس



بإصدار التوجيه او القرار المناسب حيال تلك الافكار والمجهودات لذلك فان تفاعل هؤلاء المسؤولين مع الرئيس من خلال استخدام الافكار والمجهودات المناسبة تعمل على توجيهه اهداف المؤسسة الى تحقيق تلك الاهداف والعمل على تشجيع المرؤسين لابداء ارائهم يجعلهم مبدعين وليسوا انكاليين وذلك نراه من خلال العنصر (٦) وحصل على نسبة (٨٤%) وهي "هناك ثقة وتعاون بين المسؤل المباشر والمرؤسين".

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة حيث تتكون ثقافة الابتكار من خمسة ابعاد او ظروف يجب تهيئتها حيث لا بد ان تتوفر جميع هذه الازواض حتى يسود الابتكار والتفكير المثالي وبذلك يجباستغلال العقول المشاركة واستغلال قدراتة الابداعية لتطوير حلول مبتكرة يستطيع الاستفادة من الفرص الجديدة ومساعدة الموظفين على فهم اماكنهم المناسبة وكيفية الاستفادة من نجاح الهيئة وبالطبع يحتاج الموظفون الى تقاضي اجور لاثقة لاعالة انفسهم وعائلاتهم وان المشاركة في النجاح المالى للهيئة من المحفزات الجيدة وسيشعر الموظفون انه يتعين عليهم احداث فرق في المؤسسة وذلك تبين من الفقرة رقم (٤) وهي "يعمل المسؤل المباشر على تحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير و الابداع و الابتكار "وحصلت تلك العبارة على اقل نسبة (٤٥%) فى المحور .

الوزن النسبي والنسبة المئوية والمتوسط والاتجاه لعبارات

المحور الثالث لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	٧٦	١٣	١١	٤٣٠	٨٦	٤.٣٠	موافق
٢	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.	٢٤	٥٥	٢١	٣٠٦	٦١	٣.٠٦	إلى حد ما
٣	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	٢٦	٥٢	٢٢	٣٠٨	٦٢	٣.٠٨	إلى حد ما
٤	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.	٥٩	٢٣	١٨	٣٨٢	٧٦	٣.٨٢	موافق
٥	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.	٦٦	٢٢	١٢	٤٠٨	٨٢	٤.٠٨	موافق
٦	يتم تقييم البدائل المختلفة و المتاحة قبل اتخاذ القرارات.	١٩	٦٧	١٤	٣١٠	٦٢	٣.١٠	إلى حد ما
٧	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.	٧١	١٢	١٧	٤٠٨	٨٢	٤.٠٨	موافق
٨	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	٧٨	١٢	١٠	٤٣٦	٨٧	٤.٣٦	موافق



يتضح من جدول (٣٢) أن النسبة المئوية لعبارات المحور الثالث مدى مشاركة العاملين لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٦٢٪:٨٧٪)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٣.١٠:٤.٣٦)، واتجاه العبارات تراوح ما بين (إلى حد ما: موافق).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة الى انك لعضو داخل منشأة العمل يسهم بشكل مختلف الا ان على الجميع القيام بالاسهام من اجل هدف مشترك عام كما يجب ان تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وان تتلاءم اسهاماتهم م بعضهم لانتاج كامل شامل نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه داخل المنظمة وحصلت تلك العبارة علة اعلى نسبه (٨٧٪) في المحور وهي "يشارك العاملون في تطوير معايير الاداء المتعلقة بوظائفهم .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة الى انها بارة عن نظرية واسلوب عمل يتم فيه تحديد الاهداف بصورة جماعية لتحقيق اقصى عمل لفترة معينة ومعرفة العوامل التي تعيق التوصل الى هذه الاهداف لتدركها وفي نهاية هذه الفترة تتم مراجعة هذه النتائج وتحليلها لتقويم اداء العاملين و الابتعاد عن الاهداف غير الملائمة ووضع اخرى ملائمة لتحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة ونرى ذلك في العبارة (١) بنسبة (٨٦) وهي "يشارك العاملون في وضع اهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل "

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة حيث ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية وذلك لانها عملية متداخلة في جميع الوظائف الادارية داخل المؤسسة فعند اتخاذ قرار في المؤسسه فانه يلجئ الى اتخاذ قرارات مسبقه دون اللجوء الى المشاورة ومعرفة الافكار الجديدة لدى العاملين بالمؤسسه ويمكن ان تكون تلك القرارات المسبقه معروفه نتائجها واثارها مسبقا فيمكن الا تصل للهدف المطلوب الوصول اليه داخل المؤسسة او الهيكل التنظيمي لذلك يجب اللجوء الى المشاورة بين افراد المؤسسة للعمل على تطوير اهداف المؤسسة وحصلت على اقل نسبة (٦١٪) وهي اقل عبارة رقم (٢) وهي "يلجأ متخذى القرارات الى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها واثارها .



الوزن النسبي والنسبة المئوية والمتوسط والاتجاه لعبارات

المحور الرابع لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	يساهم نظام الاتصال بالاتحاد على تحقيق أهداف الاتحاد	٥٩	٢٥	١٦	٣٨٦	٧٧	٣.٨٦	موافق
٢	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	٥٨	١٣	٢٩	٣٥٨	٧٢	٣.٥٨	إلى حد ما
٣	تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات	٨١	١٢	٧	٤٤٨	٩٠	٤.٤٨	موافق
٤	يستخدم الاتحاد وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	١١	٤٩	٤٠	٢٤٢	٤٨	٢.٤٢	إلى حد ما
٥	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	٢٤	٥٣	٢٣	٣٠٢	٦٠	٣.٠٢	إلى حد ما
٦	تتم الاتصالات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بكل سهولة	٦٩	٢٢	٩	٤٢٠	٨٤	٤.٢٠	موافق
٧	يساهم نظام الاتصال بالاتحاد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	٦٧	١١	٢٢	٣٩٠	٧٨	٣.٩٠	موافق

يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لعبارات المحور الرابع نمط الاتصال لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٤٨٪:٩٠٪)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٢.٤٢:٤.٤٨)، واتجاه العبارات تراوح ما بين (إلى حد ما: موافق).

يعزو الباحثون تلك النتيجة ان الإدارة تسعى دائما لتحقيق تهدافها بكل الوسائل و الامكانيات وتعمل ايضا على اقناع الافراد على العمل للسعى لتحقيق هذا الهدف لذلك يجب ان يكون هناك اتصالات فعالة التي تعمل على تحريك الافراد في اتجاه الهدف المطلوب الوصول اليه وانجازة ولذلك يجب ان يكون الهدف معلوم ومعروف وممهور بصورة واضحة لكي يتم تحقيقه وايضا ان تقوم الادارة بشرح الهدف بصورة واضحة وشرحه لجميع الافراد و العاملين وذلك يتم من خلال التغلب على العوائق التي تتصدى عملية الاتصال ليتم توصيل النتيجة المطلوبة لتحقيق الهدف وذلك نراة فى العبارة رقم (٣) وحصلت على اعلى نسبة (٩٠٪) وهى "تبذل الادارة جهدا للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة حيث ان عملية الاتصالات الادارية تحدث وتتم داخل المنظمات و المؤسسات المختلفة التي تسعى لتحقيق اهداف خاصة بها و ضرورية لاستمرارية وجودها لذا فان عدم توافر النظام الفعال و الخاص من هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة يجعلها ضعيفة وغير فعالة وهنا تعى عملية الاتصالات تعتبر العصب الحيوى والفعال للمؤسسة



وتدفعها وتقربها الى اتجاه تحقيق الاهداف الرئيسي للاتحاد وذلك نراه في العبارة رقم

(٦)

وحصلت على نسبة (٨٤٪) وهي تتم الاتصالات بين الادارة العليا و الادارة التنفيذية بكل سهولة كما تعزو الباحثة تلك النتيجة حيث ان وسيلة الاتصال هي عملية تواصل بين الافراد سواء مرسل ومستقبل وهي عملية تتم من خلالها نقل المعلومات و الحقائق والرسائل وغيرها بين افراد الهيئة او المؤسسة ويتم من خلالها التوال بين الافراد داخل المؤسسة وخارجها وهي عملية يمكن من خلالها التأثير في الافراد وتغيير الاراء سواء باستخدام الرموز والاشارات وغيرها لذلك يجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة و المتطورة لتوصيل المعلومات بطريقة سليمة وصحيحة بدون اخطاء ونرى ذلك في العنصر رقم (٤) وحصل على اقل نسبة (٤٨٪) وهي "يستخدم الاتحاد وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات .

الوزن النسبي والنسبة المئوية والمتوسط والاتجاه لعبارات

المحور الخامس لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	تصميم المكاتب توفر لراحة نفسية ولبدنية (تهوية، الإضاءة، الحركة)	٦٢	٢٧	١١	٤٠٢	٨٠	٤.٠٢	موافق
٢	توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	٧٣	١٢	١٥	٤١٦	٨٣	٤.١٦	موافق
٣	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	١٤	٥٤	٣٢	٢٦٤	٥٣	٢.٦٤	إلى حد ما
٤	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	٧٢	٢١	٧	٤٣٠	٨٦	٤.٣٠	موافق
٥	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي	٦٨	٢٦	٦	٤٢٤	٨٥	٤.٢٤	موافق
٦	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	٦١	٢٧	١٢	٣٩٨	٨٠	٣.٩٨	موافق
٧	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	٢٤	٤٥	٣١	٢٨٦	٥٧	٢.٨٦	إلى حد ما
٨	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	٧٣	١٦	١١	٤٢٤	٨٥	٤.٢٤	موافق
٩	يتمتع العاملون في الاتحاد بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	٢٠	٦٠	٢٠	٣٠٠	٦٠	٣.٠٠	إلى حد ما

يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لعبارات المحور الخامس طبيعة العمل لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٥٣٪:٨٦٪)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٢.٦٤:٤.٣٠)، واتجاه العبارات تراوح ما بين (إلى حد ما : موافق).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة حيث ان الابتكار و الابداع من اهم عوامل النجاح داخل المؤسسة فلا يمكن الاعتماد على افكار حققت نجاحات سابقا و الاستمرار في تطبيقها الى الابد لذلك وجب على كل رئيس ان يحيط نفسه بمجموعة من المبدعين ذو الافكار المبدعة لما



يتطلبه تحقيق الاهداف داخل المؤسسة ولذلك يوجب على الرئيس ترك مجال لافكار الموظفين الابداعية

ان تدخل حيز التنفيذ ليشجع كل العاملين لطرح الافكار دون قيود او خوف من النتائج والا يكتفوا بالافكار التقليدية ونرى ذلك فى عبارة رقم (٤) وحصلت على اعلى نسبة (٨٦٪) وهى "يتيح لى العمل فرص عديدة للتجديد و الابتكار .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة حيث ان الشخص يمتلك مجموعة من المهارات و القدرات الذاتية هذه السمات تمتع الفرد على التواصل و العمل الجماعى او الفردى و العمل على الموازنة بين عمك والحياة الاجتماعية فان المهارات الشخصية تتكامل مع المهارات المكتسبة لاداء افضل للوظيفة فمعظم الوظائف تعتمد علىالتعاون و العمل الجماعى وهذا يحقق الوصول لاهداف المؤسسة ونرى ذلك فى بارة رقم (٥) وحصلت على نسبة (٨٥٪) وهى "تنفق اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتى مع قدراتى ومهاراتى .

كما يعزو الباحثون تلك النتيجةحيث ان الموظفون يقوموا بنفس العمل كل يوم ولا يوجد فيه تجديد او تغيير حيث ان الاعمال تكون مقسمة كل موظف مختص ببنود محددة ومتكرره روتينية دائمة فيتحول الانسان الطبيعى الى اله روتينية وهذا دائما ما يشكل ضغط نفسى وعصبى على الموظفين و العمال داخل المؤسسة ونرى ذلك فى عبارة رقم (٣) وحصلت على اقل نسبة (٥٣٪) وهى "تغلب الاعمال الروتينية على مهامى وواجباتى الوظيفية

الوزن النسبي والنسبة المئوية والمتوسط والاتجاه لعبارات

المحور السادس لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي (١٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط	الاتجاه
١	يحرص الاتحاد على مولكة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالاتحاد	٤٣	٤٨	٩	٣٦٨	٧٤	٣.٦٨	موافق
٢	التكنولوجيا المستخدمة بالاتحاد أنت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة للخدمات.	٧٧	١٢	١١	٤٣٢	٨٦	٤.٣٢	موافق
٣	التكنولوجيا التي يستخدمها الاتحاد سهلة الاستخدام	٦٩	١٩	١٢	٤١٤	٨٣	٤.١٤	موافق
٤	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالاتحاد مع متطلبات العمل	٧٢	١١	١٧	٤١٠	٨٢	٤.١٠	موافق
٥	ينجز الاتحاد أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	١٩	٦٢	١٩	٣٠٠	٦٠	٣.٠٠	إلى حد ما
٦	هناك استعداد للتألم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	٦٧	١٢	٢١	٣٩٢	٧٨	٣.٩٢	موافق
٧	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الاتحاد ككل	٧١	١٨	١١	٤٢٠	٨٤	٤.٢٠	موافق



يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لعبارات المحور السادس التكنولوجية لاستبيان المناخ التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للهوكي تراوح ما بين (٦٠٪:٨٦٪)، والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة تراوح ما بين (٣: ٤.٣٢)، واتجاه العبارات ما بين (إلى حد ما: موافق).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة حث يكمن استخدام التكنولوجيا في مجال الاتحاد تساعد على الاستثمار في الاتحاد وتوفير بنية تحتية وكوادر مؤهلة من أجل السعي لتحقيق أهداف المؤسسة و التطوير السريع في الأنظمة التكنولوجية وما تنتج عنها من الانتشار السريع للتكنولوجيا و الوسائل الالكترونية المختلفة قد أحدث تغيير في أساليب المؤسسة و المنظمة والعمل على تطوير الاتصال وتسهيل الأعمال وانجازها بطريقة سهلة وبسيطة داخل الاتحاد وقد حازت تلك العبارة على أعلى نسبة (٨٦٪) هي "التكنولوجيا المستخدمة بالاتحاد أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة حيث أن التكنولوجيا تطورت بشكل متسارع في وقت قصير و التطوير التكنولوجي في تصغير أحجام الأدوات التكنولوجية وودقتها وزيادة سرعة تشغيلها بحيث تستطيع القيام بأدق العمليات المعلوماتية خلال لحظات معدودة وهذا للسعي إلى تحقيق أهداف الاتحاد أو الهيكل التنظيمي وحصلت على نسبة (٨٤٪) وهي "هناك المام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الاتحاد ككل ."

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة حيث أن التكنولوجيا و الاتصالات احتلت مكانة عالية في المجتمع وهي المحرك الرئيسي لنمو المؤسسة والتأثير فيها لذلك أن حيازة المؤسسة أو الاتحاد تكنولوجيا حديثة يساعد على إنجاز الأعمال بطريقة سهلة سلسلة ويساعد أيضا على تحقيق الأهداف الخاصة بالاتحاد ويوجد هناك فرق عند استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة لتسهيل الأعمال على العاملين في حين استخدم الاتحاد التكنولوجيا القديمة فهي ستساعد على تسهيل العمل ولكن بطريقة طويلة وتختلف أيضا في سرعه إنجاز الأعمال وقد حصلت على أقل نسبة (٦٠٪) وهي "ينجز الاتحاد أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا "



الاستخلاصات و التوصيات

اولا: الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون الى الاستخلاصات التالية :

أ- الاستخلاصات المرتبطة بالمناخ التنظيمي في الاتحاد المصري للهوكي:

١- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور الاول "الهيكل التنظيمي "

- عدم الاهتمام بمستوى الاتصالات والتعاون بين اجزاء اهيكل التنظيمي

- قلة المرونة التي يتميز بها الهيكل التنظيمي للاتحاد

- قلة التداخل و الازدواجية في الاعمال و الوظائف

٢- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور الثاني "القيادة "

- قلة تحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير و الابداع و الابتكار من قبل المسؤول المباشر.

- عدم الاهتمام بأسلوب القيادة في الاتحاد لتقديم الرقي بها.

- عدم وجود مسؤول مباشر برؤية الواضحة .

٣- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور الثالث "مدى مشاركة العاملين "

- لا يهتم متخذي القرارات الى المشاورة قبل اتخاذ القرارات المعروفة نتائجها واثارها .

- قلة امتلاك العاملين القدرة و الصلاحيات القانونية لي اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها

- لا يوجد تقييم البدائل المختلفة و المتاحة قبل اتخاذ القرارات .

٤- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور الرابع "تمط الاتصال "

- قلة استخدام الاتحاد للوسائل الحديثة و المتطورة في الاتصالات .

- وجود عوائق عند الاتصال بالمستويات الادارية العليا .

- عدم وجود اتصالات ادارية تتميز بالسهولة والمرونة .

٥- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور الخامس "طبيعة العمل "

- قلة الاهتمام بالاعمال الروتينية على مهام وواجبات الوظيفة .

- الشعور بالظلم حيال الواجبات و المهام الملقاة على عاتق في العمل .

- قلة تمتع العاملين في الاتحاد بالاجازات التي يستحقونها وفقا للنظام .

٦- الاستخلاصات المرتبطة بالمحور السادس "التكنولوجيا "

- عدم اهتمام الاتحاد باستخدام التكنولوجيا في اغلب الاعمال .



- قلة حرص الاتحاد على مواكبة التطورات التكنولوجية بالاتحاد
- عدم اللجوء الى التأقلم واستخدام التغيرات التكنولوجية لزيادة الاداء .

ثانيا : التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثون بما يلى :

أ- التوصيات المرتبطة بالواقع الفعلى للمناخ التنظيمى فى الاتحاد المصرى للهوكى:

- 1- التوصيات المرتبطة بالمحور الاول " الهيكل التنظيمى "
 - يجب الاهتمام بمستوى الاتصالات والتعاون بين اجزاء اهيكل التنظيمى
 - اهمية وجود المرونة التى يتميز بها الهيكل التنظيمى للاتحاد
 - ضرورة التداخل و الازدواجية فى الاعمال و الوظائف.
- 2- التوصيات المرتبطة بالمحور الثانى " القيادة "
 - العمل على تحفيز الافراد وتشجيعهم على التغير و الابداع و الابتكار من قبل المسؤل المباشر.
 - الاهتمام بأسلوب القيادة فى الاتحاد لتقديم الرقى بها.
 - ضرورة وجود مسؤل مباشر برؤية الواضحه .
- 3- التوصيات المرتبطة بالمحور الثالث "مدى مشاركة العاملين "
 - اهتمام متخذى القرارات الى المشاورة قبل اتخاذ القرارات المعروفة نتائجها واثارها .
 - ضرورة امتلاك العاملين القدرة و الصلاحيات القانونية لى اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
 - يجب الاهتمام بتقييم البدائل المختلفة و المتاحة قبل اتخاذ القرارات .
- 4- التوصيات المرتبطة بالمحور الرابع "تمط الاتصال "
 - ضرورة استخدام الاتحاد للوسائل الحديثة و المتطورة فى الاتصالات .
 - التخلص من العوائق عند الاتصال بالمستويات الادارية العليا .
 - اهمية وجود اتصالات ادارية تتميز بالسهولة والمرونة .
- 5- التوصيات المرتبطة بالمحور الخامس "طبيعة العمل "
 - يجب الاهتمام بالاعمال الروتينية على مهام وواجبات الوظيفة .
 - التخلص من الشعور بالظلم حيال الواجبات و المهام الملقاة على عاتقى فى العمل .
 - ضرورة تمتع العاملين فى الاتحاد بالاجازات التى يستحقونها وفقا للنظام .



- ٦- التوصيات المرتبطة بالمحور السادس "التكنولوجيا "
- يجب اهتمام الاتحاد باستخدام التكنولوجيا فى اغلب الاعمال .
 - ضرورة حرص الاتحاد على مواكبة التطورات التكنولوجية بالاتحاد
 - التشجيع الى التأقلم واستخدام التغيرات التكنولوجية لزيادة الاداء



قائمة المراجع :

- ١- ابراهيم ابو نيان ،صالح مرسى الصبيان: . اساليب وطرق اكتشاف الموهوبين فى المملكة العربية السعودية ،ندوة اساليب اكتشاف الموهوبين ورعايتهم فى التعليم الاساسى بدولة الخليج العربية ،الرياض ،مكتب التربية العربى لدولة الخليج ،١٩٩٧م
- ٢- ابراهيم بن حمد البدر :المناخ التنظيمى وعلاقته بضغوط العمل دراسة ميدانية على طباط مدرية الدفاع المدنى بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنيه ،الرياض ،٢٠٠٦م.
- ٣- تغريد ريد كاظم الجابرى :المناخ التنظيمى وعلاقته بالمشاركة باتخاذ القرار لدى الموظفين فى المدرجات العامة للتربية فى محافظة بغداد ،رسالة ماجستير ،جامعة بغداد ،العراق ،٢٠٠٦م
- ٤- جمال الدين محمود عبد المقصود :تقويم الاداء الادارى المصرى للوشوكونغ فو ،رسالة ماجستير ،القاهرة ،جامعة حلوان ،كلية التربية الرياضية للبنين ،٢٠١٠م
- ٥- خضير كاظم حمود :السلوك التنظيمى ،عمان ،دار الصفاء للتوزيع و النشر ،٢٠٠٢م.
- ٦- عصمت محمد سيد :المناخ التنظيمى وعلاقته بالابداع الادارى كمدخل لتحسين مستوى انجاز اندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة ،رسالة دكتوراة ،كلية التربية الرياضية ،جامعة اسيوط ،٢٠١٣م.
- ٧- لبنى محمود سنوسى :المناخ التنظيمى وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بمحافظة المنيا ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية ،جامعة المنيا ،٢٠٠٧م.
- ٨- مها على السيد :مشكلات المناخ التنظيمى لشعبة التعليم الابتدائى لكليات التربية ،رسالة ماجستير ،كلية التربية جامعة المنصورة ،٢٠٠١م.
- ٩- يوسف عيد بحر :مشكلات السلوك التنظيمى ،دراسة مقارنة بين الفكر الادارى الحديث و الفكر الاسلامى ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة النيلين ،السودان ،٢٠٠٥م

10- Douglas :Effects of mixed- methods study of schooling – successful skills ,retrieved may 2010.