



جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

علي بن سعيد بن راشد العبري

قُدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

قسم الإدارة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عُمان

العام الأكاديمي:

(2021م - 1442هـ)

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في

جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
تخصص القيادة

إعداد

علي بن سعيد بن راشد العبري

إشراف الدكتور

فادي عبدالمنعم عبدالفتاح

العام الأكاديمي:

(2021م - 1442هـ)

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في

جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

أعدّها الطالب

علي بن سعيد بن راشد بن عبدالله العبري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 20 / 12 / 2021م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور فادي عبدالمنعم عبدالفتاح التوقيع .....

## أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	التوقيع
1. الدكتور فادي عبدالمنعم عبدالفتاح - المشرف	.....
2. الدكتورة فاطمة بنت ناصر الحارثية - ممتحن خارجي	.....
3. الدكتور خالد عبد دهليز - ممتحن داخلي	.....
4. الدكتور صالح السنوي - ممتحن داخلي	.....

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، كما أن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث :

الاسم: علي بن سعيد بن راشد العبري

التوقيع:.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

يقول الله تعالى :

﴿.. وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ

اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ صدق الله العظيم - [النساء ١١٣]

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي منّ عليّ من فضله وهياً لي تيسير الظروف والأحوال لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ووفاءً وتقديرًا واعترافًا مني بالجميل والفضل لأصحابه فإنني أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة المحترمون على تفضلهم بقبول تحكيم هذا العمل المتواضع ومنحي شرف تقييمه، كما أزجي خالص شكري وامتناني لأستاذي القدير الدكتور / فادي عبدالمنعم عبدالفتاح على تكرمه بالإشراف على هذا العمل حيث ساندني وأرشدني بالنصح والتوجيه والتعليم طوال فترة إعداد هذه الرسالة، ولم يبخل عليّ بجهد ولم يدخر وسعاً في سبيل دعمي للوصول إلى هذا النجاح منذ البداية، كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس وطاقم العمل بإدارة كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية الموقرة، وأسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل في صحائف أعمالهم جميعاً، وأن يجزيهم الله خير الجزاء، والشكر موصول إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة في إعداد هذا العمل على أكمل وجه، فإن قُدر لهذا العمل التوفيق والسداد فمن الله وحدة وإن أخطأت أو قصرت فذلك من نفسي والشيطان والحمد لله على الختام.

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	المستخلص
ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية



الرقم	الفصل	العناوين	الصفحة
1	الفصل الأول	المقدمة	12
2	الإطار العام للبحث	مشكلة الدراسة	13
3		أسئلة الدراسة	14
4		أهداف الدراسة	15
5		أهمية الدراسة	15
6		فرضيات الدراسة	16
7		متغيرات الدراسة	17
8		حدود الدراسة	18
10		الفصل الثاني	المبحث الأول (المناخ التنظيمي)
11		مفهوم المناخ التنظيمي	22-21
12		أهمية المناخ التنظيمي	23
13		العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	26-24
14		خصائص المناخ التنظيمي	27-26
15		عناصر المناخ التنظيمي	27
14		نماذج المناخ التنظيمي	28-27
15		أبعاد المناخ التنظيمي	29
16		أنواع المناخ التنظيمي	32-29

32	المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)	الإطار النظري والدراسات السابقة	17
33-32	مفهوم الأداء		18
33	أهمية الأداء		19
34	العوامل المؤثرة على الأداء		20
34	عناصر الأداء الوظيفي		21
35	محددات الأداء الوظيفي		22
35	المبحث الثالث (الرضى الوظيفي)		23
36-35	مفهوم الرضى الوظيفي		24
36	أهمية الرضى الوظيفي		25
38-37	نماذج ونظريات الرضا الوظيفي		26
38	خصائص الرضا الوظيفي		27
39	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي		28
40	أنواع الرضا الوظيفي		29
40	مظاهر الرضا الوظيفي		30
41	المبحث الرابع (الدراسات السابقة)		31
50-41	أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي		32
53-51	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي		33
56-53	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي	34	

58-56	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة		35
60-58	خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة		36
62	منهج الدراسة	<b>الفصل الثالث</b>	37
64-62	مجتمع الدراسة وعينتها		38
64	انموذج الدراسة	<b>منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	39
69-64	أدوات الدراسة ( الاستبانة )		40
73-69	صدق أداة الدراسة وثباتها		41
74-73	الأساليب الإحصائية		42
67	مقدمة	<b>الفصل الرابع</b>	43
80-76	تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	<b>عرض النتائج وتفسيرها</b>	44
92-80	نتائج الأسئلة		45
92	نتائج الفرضيات		46
94	مقدمة	<b>الفصل الخامس</b>	47
97-94	مناقشة النتائج		48
99-98	نتائج الفرضيات مع الإستشهاد	<b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	49
101-100	التوصيات والمقترحات		50

111-110	محددات الدراسة	51
112-111	الدراسات المستقبلية المقترحة	52

### قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
70	مجتمع الدراسة	1
73	جدول تصحيح عبارات الاستبانة	2
74	جدول يوضح طريقة احتساب أعلى درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	3
75	جدول يوضح طريقة احتساب أقل درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	4
76	جدول يوضح طريقة احتساب متوسط درجة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	5
78	جدول قيمة معامل ثبات المقياس	6
83	جدول توزيع أفراد العينة وفقا للنوع	7
84	جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر	8
85	جدول توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	9
86	جدول توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	10
87	جدول توزيع أفراد العينة وفقا لنوع الوظيفة	11
88	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور المناخ التنظيمي	12

89	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات	13
90	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور التدريب	14
91	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور الاتصالات	15
92	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور حوافز العمل	16
93	جدول نتائج تحليل التباين لدلالة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	17
94	جدول ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	18
95	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور الأداء الوظيفي	19
96	جدول معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات	20
97	جدول تحليل الانحدار لمعرفة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	21
99	جدول نتائج الفرضيات	22
107	جدول تفسير نتائج الفرضيات مع الإستشهاد	23

## قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
63	انموذج الدراسة	1
100	النموذج الناتج عن الدراسة	2

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
115-112	أداة الدراسة	1
116	قائمة بأسماء المحكمين	2

## أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

### الملخص باللغة العربية

**ملخص:** هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان، حيث تم تحديد عناصر المناخ التنظيمي (المشاركة في اتخاذ القرارات، الإتصالات، التدريب، حوافز العمل) وتكوّنت عينة الدراسة من (217) فرداً من الموظفين الإداريين في الكليات التقنية التابعة لجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان. وتمّ استخدام استبانة لجمع البيانات، حيث اشتملت على ثلاثة محاور هي المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي، بجميع أبعاده (الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب) حيث جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعده (المشاركة في اتخاذ القرارات) على أداء العاملين كما أن هناك اثر للتدريب المستخدم على أداء العاملين في الجامعة وقد بينت الدراسة بأن نمط الاتصالات يؤثر في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وخلصت هذه الدراسة إلى أن الرضى الوظيفي يؤثر (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.

# **The Impact of the Organizational Climate on the job performance of employees at the University of Technology and Applied Sciences in Oman**

**Abstract:** The research aims to study the impact of the organizational climate on the job performance of employees at the University of Technology and Applied Sciences in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of (217) individuals from the administrative staff in the college of Technology affiliated to the University of Technology and Applied Sciences in the Sultanate of Oman. A questionnaire was used to collect data, and it included three axes: organizational climate, job performance and job satisfaction as a mediating variable. The results of the study showed that the organizational climate at the University of Technology and Applied Sciences is positive, with all its dimensions (communication, participation in decision-making, and training), where it came to a high degree, and the results showed that there was no effect of the dimension (participation in decision-making) on the performance of employees as well as that there is an effect of the training used on the performance of university employees. The study showed that the communication style affects work positively on the performance of employees at the University of Technology and Applied Sciences. This study concluded that job satisfaction (as a mediating variable) has a significant effect on the relationship between organizational climate and job performance.

**Keywords:** organizational climate, job performance, job satisfaction



## الفصل الأول (الإطار العام للبحث)

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

متغيرات الدراسة

## الفصل الأول:

### (1-1): المقدمة

تسعى العديد من المنظمات، وخاصة المنظمات الحكومية، لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائد لديها من أجل تحسين وتطوير هذا المناخ بما يتوافق مع التغيرات البيئية السريعة وبما يوفر بيئة عمل مستقرة وسريعة تساعد على زيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين الأداء الإداري لهذه المنظمات وموظفيها الأمر الذي سوف ينعكس بالضرورة على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها (مجارسة، 2020).

ولهذا فإن دراسة المناخ التنظيمي يعتبر أحد أهم العناصر الرئيسية المهمة لنجاح المنظمات ليس فقط لتحقيق أهدافها وبرامجها بل ولتحقيق الإبداع والتميز عن غيرها من المؤسسات لأن فهم وتحليل البيئة الداخلية للعمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوكيات وتصرفات العنصر البشري ودوافعه وأدائه، كما يعد الوسيلة الرئيسية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين، ويعد العنصر البشري من أهم العناصر في بيئة التنظيم الداخلية، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على كافة الأصعدة الإدارية والهيكلية والتقنية إذ يقع على كاهل الإدارة المسؤولية التامة لتطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة وتحقيق أهداف العاملين بها وتنظيم التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وذلك لزيادة ثقة العاملين فيها ورفع الروح المعنوية لديهم (حراث، 2018).

ومن خلال النظر إلى المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد ، فإن جوهر المشكلة يتطلب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة والتكيف مع أهداف المنظمة وأهداف

الفرد على حد سواء ، بحيث يتناسب مع ميولهم ويتكيف مع رغباتهم لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من جهة ، وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى (العيد، 2015) .

كما أن أداء الموظف من أهم المتغيرات التي تتأثر بالمناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة، وأن الارتقاء بهذا المناخ يخلق التوازن بين تطلعات الموارد البشرية وأهداف المنظمة واحتياجاتها حيث أنه من المؤكد بأن تحقيق تطلعات الأفراد ستحقق نتائج إيجابية سيتم التعبير عنها من خلال مؤشرات الاداء العالية (الشيخ، 2016).

ومن هذا المنطلق وبعد إطلاع الباحث على بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية ودراستها لعدة متغيرات ومنها الأداء الوظيفي فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة وتقييم مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية وهي جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بسلطنة عمان وسوف يتخذ من الجامعة (الكليات التقنية سابقا) المكان الذي سوف يجرى من خلاله التحاليل والاستبانات لاكتشاف الأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، والمؤثرات التي تؤثر على الأجواء الوظيفية وتأثير كلا المتغيرين على الآخر بهدف تحسينها وتطويرها.

## (1-2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

بناء على ما سبق ومن خلال بروز وجهات نظر مفادها أن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة تؤثر على أداء العاملين وتعمل على زيادة الإنتاجية وحيث أكدت العديد من الدراسات بأن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء العام للعاملين كما جاء في دراسة (مجارسة، 2020) ودراسة (الأندونوسي، 2019)

ومن هذا المنطلق اختار الباحث وهو أحد موظفي الجامعة موضوع الدراسة لشعوره أن هناك بعض التذمر وعدم ارتياح لدى العاملين في أكثر من قسم حيث جاء احساس الباحث بهذا الشعور من خلال النقاشات التي تحدث بين الزملاء في العمل واتصاله المباشر مع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتي ولدت لدى الباحث الرغبة الجادة في الوصول إلى تفسير مقنع لهذه الظاهرة والعمل على تشخيص واقع المناخ التنظيمي ودراسة تأثيرها على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية، وتحديد مواطن الضعف التي يتوجب معالجتها أو تلافيها، ولذلك تتجلى إشكالية البحث في دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين، وسوف تجرى هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (الكليات التقنية سابقا).

ولمعرفة الإجابة على مشكلة الدراسة لا بد من الإجابة على السؤال الرئيس التالي :

ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظر العاملين؟

2. هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية على الأداء الوظيفي

للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

3. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة

نظرهم؟

4. هل يؤثر الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟

### (3-1): أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تقييم المناخ السائد بين العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من أبعاده التالية (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب ، نمط الاتصالات ، حوافز العمل)
2. التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.
3. التعرف على دور الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .
4. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة وجميع الكليات العاملة في المجال التعليمي على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء للعاملين.

### (4-1): أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي :

❖ الأهمية العلمية :

- وتتمثل هذه الأهمية في الإسهام العلمي للدراسة في هذا المجال من خلال إثراء المكتبة العربية والعمانية على وجه الخصوص، كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة سابقا في هذا المجال.

- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في توسيع معرفته النظرية لإثراء معلوماته في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.
- تسليط الضوء على أهمية الرضى الوظيفي ودوره في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

#### ❖ الأهمية العملية :

- تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة منها في تعزيز دور أقسام الموارد البشرية في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير أداء العاملين وتدريبهم وتجهيزهم والاهتمام بأولوياتهم واحتياجاتهم الإنسانية وتهيئة المناخ المناسب لهم لممارسة أعمالهم .
- معرفة الجوانب السلبية في المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية والعمل على معالجتها والتعرف على الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها والتي تؤثر على أداء الموظفين عامة وبيئة العمل خاصة .
- سوف تقدم الدراسة مساهمة متواضعة في تقييم المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وتقديم مقترحات عملية تساهم في تحسين مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين بالإضافة إلى تزويد صانعي القرار ببيانات واقعية تساعد على تبني السياسات والإجراءات المناسبة وتحسين بيئة العمل.

## (5-1): فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الأولى : يؤثر المناخ التنظيمي إيجابياً بجميع أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب،

نمط الاتصالات، حوافز العمل) على الأداء العام في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.

ينفرد عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

2. يؤثر التدريب المستخدم إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

3. يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

4. تؤثر حوافز العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

❖ الفرضية الثانية: يؤثر الرضى الوظيفي ( كمتغير وسيط ) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ

التنظيمي والأداء الوظيفي .

## (6-1): متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها

علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو: المناخ التنظيمي أي العناصر المكونة له والتي

تضم (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، نمط الاتصالات، وحوافز العمل) .

2- المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير

التابع هو الأداء الوظيفي (حليم، 2015).

3- المتغير الوسيط: هو متغير يشبه المتغير المستقل إلا أنه يتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة

من طرف والمتغير التابع من طرف آخر. وفي هذه الدراسة فإن المتغير الوسيط هو الرضا

الوظيفي .

### (7-1): حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث والتعرف على جوانبه المختلفة فقد تم تحديد مجاله وفق التالي:

يقتصر البحث على دراسة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير عناصره (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، نمط الاتصالات، حوافز العمل) على الاداء الوظيفي للعاملين دون التعمق في تحليل هذه العناصر.	الحدود الموضوعية
تم تطبيق الدراسة على جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ( الكليات التقنية بالمحافظات )	الحدود المكانية
تمت هذه الدراسة خلال العام الاكاديمي 2022/2021	الحدود الزمنية
اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في فروع جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بسلطنة عمان ( الكلية التقنية العليا ، الكلية التقنية بعبري، الكلية التقنية بإبراء، الكلية التقنية بالمصنعة، الكلية التقنية بنزوى، الكلية التقنية بشناص، الكلية التقنية بصلالة )	الحدود البشرية



## الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)

### (1-2) : المبحث الأول (المناخ التنظيمي)

1- مفهوم المناخ التنظيمي

2- أهمية المناخ التنظيمي

3- أنماط المناخ التنظيمي

4- عناصر المناخ التنظيمي

5- مقاييس المناخ التنظيمي

### (2-2) : المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)

1- مفهوم الأداء

2- أهمية الأداء

3- العوامل المؤثرة على الأداء

4- طرق قياس الاداء

### (3-2) : المبحث الثالث (الرضى الوظيفي)

1- مفهوم الرضى الوظيفي

2- أبعاد الرضى الوظيفي

3- علاقة الرضى الوظيفي بالأداء الوظيفي

### (4-2) : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالرضى الوظيفي

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

خامساً : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)

### أولاً: الإطار النظري

#### المبحث الأول: المناخ التنظيمي

##### تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي عنصراً هاماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها، حيث أنه يساهم في تنمية وتطوير الأبعاد المختلفة داخل المنظمة، كما أنه يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية وبالتالي انعكاس ذلك على النواحي الصحية وبت الروح المعنوية للأفراد العاملين فيها، وترتبط المؤسسات التربوية بتقديم الدول وتطورها وتساهم في تعديل سلوك الأفراد وتنشئتهم وتعينهم على التخطيط لمستقبلهم، وتعد الجامعة مؤسسة تربوية ليس فقط لإكساب الطلاب المعارف والمعلومات وإنما تساعد على صقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم وجعلهم أفراد صالحين لخدمة مجتمعهم ووطنهم، ويعول عليها المجتمع الكثير، كونها تحتضن ثروة بشرية ثمينة ألا وهو الانسان، لذا يجب عليها تحسين المناخ التنظيمي وتهيئته بشكل إيجابي يجذب الطلاب إليه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (المسرورية 2016).

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي من خلال تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات من الادارة العليا إلى الوسطى والدنيا، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في هذه الخصائص كلما كانت فاعلية الأداء الوظيفي مرتفعة لدى العاملين (الخنق 2005).

#### المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

في إطار تطور الفكر الاداري المعاصر، اختلف تعريف المناخ التنظيمي بين الكُتّاب والباحثين، فمنهم من تناوله بشكل واسع من حيث التعريف، ومنهم من عرفه بشكل ضيق أي أطلقه على الشيء وليس على صفته، وهذا التباين في التعريف مرتبط باختلاف مصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة

الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل البيئة الخارجية أيضاً، ويرجع الاختلاف أيضاً لحدثة الموضوع من جهة وتباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية من جهة أخرى (تيسير، 2012).

المناخ التنظيمي في اللغة يستخدم كمصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في مختلف أوقات السنة. أما تعريفه في الأدب الإداري فهو النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي حيث أنه يعد كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بالإنسان (تيسير، 2012).

وقد عرفه الطويل (2001) بأنه "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز به بيئة العمل سواء شعر به العاملون بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها تأثير وانعكاس على دوافعهم وسلوكهم".

بينما يرى فلييه وعبدالمجيد المناخ التنظيمي (2005، ص 291) بأنه "يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، وتشكل اتجاهاته نحو عمله".

ويعرفه عبدالفتاح (2007) أنه نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة الافراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى.

بينما عرف عصام (2008) المناخ التنظيمي: بأنه " القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد، بحيث يميزها عن سواها من المنظمات. فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال فترة زمنية محددة".

ويعرفه العميان (2008) البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.

ويرى الشبكشي (2008، ص 151) أن المناخ التنظيمي "يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم حول ماهية المؤسسة وطبيعة عملها".

أما السلمي (2012) فقد عرفه بأنه "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والناجمة عن تفاعل خصائص الأفراد مع السياسات والقوانين والأنظمة فيها، والتي تكون مدركة من قبل العاملين وتؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم ودوافعهم وتصرفاتهم وتوجهاتهم نحو أداء مهامهم الوظيفية.

### المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي:

يتضح مما سبق أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال التأثير المباشر للمنظمة في إنجاح قدرتها على تحقيق أهدافها التي خطت لها وبكفاءة فاعلة، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على سلوك العاملين وأدائهم ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم نحو العمل بحيوية وبرضى تام. ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الهامة في نجاح المؤسسة وتطورها، ويمكن إيجاز أهميته كما يلي:

1. تنظيم سلوك العاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء السلوك الأخلاقي والوظيفي، وتشكيل القيم والاتجاهات وتعديلها.
2. له دور في التطوير التنظيمي، من خلال قياس مدى رضا العاملين عن المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها (تيسير، 2012).
3. يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، وبالتالي يتحقق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، كما يساهم المناخ التنظيمي في نمو الاقتصاد الوطني، حيث أن نجاح المناخ التنظيمي يساعد في زيادة الناتج القومي وبالتالي زيادة دخل الفرد مما ينعكس إيجاباً في الرضا الوظيفي الذي بدوره يدفع إلى الإبداع والانتاج والأداء الجيد (المحاسنة، 2001).
4. كما أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع معنويات الموظفين، ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويوفر فرصاً للتطور الشخصي؛ لأنه يقدم نوعاً من التحدي الذي يترك المجال مفتوحاً لتنمية التفكير الابتكاري، وتعزيز فرص الإبداع والتطور (عيسى، 2014).

5. ينبع الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق من دوره الرئيسي في نجاح وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وكذلك في التفاعل مع معطيات التجديد والتحديث، وكذلك الابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.

6. تعتمد فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء العام للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي على بيئة العمل الداخلية، على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، 2004).

ويرى الباحث أن المنظمة التي تسعى إلى التميز وزيادة كفاءتها وفعاليتها يمكن أن ترى الارتباط الوثيق بين أهمية المناخ التنظيمي وأهمية العنصر البشري باعتباره العمود الفقري لتحقيق الأهداف المؤسسية، فلا يمكن خلق مناخ تنظيمي إيجابي دون الالتفات إلى تلبية الاحتياجات المعنوية والمادية للموظفين وإشباع رغباتهم، كما لا يمكن للمنظمة أن تنجح دون غرس القيم الإيجابية والانتماء. إن المنظمات التي تسعى جاهدة لتحسين وتطوير وتعزيز مناخها التنظيمي، وخلق بيئة عمل إيجابية هي المنظمات التي تعتبر الفرد هو المحرك الرئيسي للإبداع والنمو بها وتوفر له المناخ التنظيمي المناسب لذلك من خلال الامتيازات وتحفيز القدرات للعاملين.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى عوامل خارجية وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية ونفسية نوجزها كالآتي:

#### 1- العوامل الخارجية: تشمل البيئة الخارجية:

وهي مجموعة من الأسس الخارجية التي يمكن أن تؤثر على العمل داخل المنظمة، كالظروف السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية السائدة في المجتمع مما قد يوجد تعارض بينهم أو صراع كما هو الحال في مناطق البترول الصحراوية وتعارض السكان مع الشركات القائمة بأعمال الحفر (المؤمي، 2011).

1-1 **البيئة الاقتصادية:** للبيئة الاقتصادية دور في التأثير على المناخ التنظيمي للمؤسسة سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً، كالكساد الاقتصادي أو الفترات التحويلية للمنظمات مثل مرحلة الخصخصة، أو عند الاستغناء عن بعض العاملين، مما ينعكس سلباً على نفسية العاملين في هذه المنظمة (المغربي، 2009).

2-1 **البيئة الاجتماعية:** كالقيم والعادات والاتجاهات وهذه بدورها تنعكس على سلوك وتصرفات العاملين، وبالتالي تؤثر على كفاءة الأداء ومستوى الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي وطريقة التفكير المنطقي والعلاقات الاجتماعية والأسرية وغيرها (الصيرفي، 2009).

3-1 **البيئة الثقافية:** ويقصد بها أفكار ومعتقدات الأفراد العاملين في المنظمة أو المؤسسة في بلد ما، حيث تؤثر ثقافتهم على مدى تفهمهم وتقبلهم لأهداف المنظمة المرسومة لهم، حيث تختلف ثقافة الأفراد من بلد إلى آخر (المغربي، 2009).

4-1 **البيئة الأسرية:** وهي النواحي المالية والأسرية والضغطات الأسرية التي يتعرض لها الأفراد، مما تسبب لهم قلقاً وضغطاً نفسياً ينعكس على أداء العاملين (الصيرفي، 2009).

## 2- العوامل التنظيمية: وتشمل:

1-2 **القيم المهنية:** تؤثر القيم والأخلاق وتعامل الطاقم الإداري للمؤسسة على رفاحية وتنمية وتطوير الأفراد، فإذا ساد الاحترام والود والتفاهم بين الإدارة والعاملين، ستصبح المؤسسة عامل جذب ومكان آمن للعمل بحيوية ونشاط ورضى، في حين إذا ساد الاستغلال والقيم المادية وفق الربح والخسارة وعدم الاحترام المتبادل بين الطرفين، أو تعمل المؤسسة لصالحها على حساب استغلال ظروفهم وحاجاتهم الصعبة، فإنها ستجبرهم على هجرة المؤسسة والفرار منها متى سمحت لهم الفرصة، فالفرد إذا أحس بالأمن والطمأنينة أعطى كل ما في وسعه لها. (المؤمي، 2011)

2-2 النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع على سلوك الأفراد وأدائهم، فالقيادة الحكيمة المتوازنة تعمل على استثمار مواهب وطاقات العاملين وتسخرها لرفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها لخلق بيئة عمل منتجة.

3-2 نظام الأجور والحوافز: اتباع المنظمة لأجور عالية ومرضية وحوافز مستمرة يحفز العاملين للإبداع والأداء الجيد ويرغبهم في العمل المستمر.

4-2 غموض التعليمات: ينتج عن نقص المعلومات المتاحة من قبل المنظمة أو الجهل السائد في العلاقات بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات، يؤدي إلى الاحباط واللامبالاة والتوترات المصاحبة للوظيفة ( المؤمي، 2011).

5-2 البيئة التكنولوجية: حتى تستطيع المنظمات والشركات زيادة منتجاتها وتطويرها لابد أن تتطرق من البيئة التكنولوجية واستخدام التقنيات الحديثة ومتابعة التطورات العالمية السريعة فهذا التأثير ينعكس على تطوير قدرات العاملين وإكسابهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة (الصيرفي، 2009).

3- العوامل الشخصية: تعمل على تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي ، وهي العوامل المتعلقة بالفرد سواء كان ذكر أو أنثى، ومستواه التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل ومدى حصوله على دورات تدريبية .

1-3 قدرات الفرد: وهي مدى قدرته على القيام بواجباته تجاه عمله ، ومدى تأثره بالعوامل المحيطة به.

2-3 تناقض القيم: يتطلب العمل في بعض المؤسسات القيام بأعمال تتنافى مع قيم وأخلاق الموظف، وبالتالي تشعره بالذنب أو القلق الدائم ( الطحم والسواط، 2012).

4-العوامل النفسية: للعوامل النفسية دور كبير في المناخ التنظيمي نذكر منها:

1-4 الضيق والقلق: عندما يجد الفرد صعوبة في تحقيق رغباته وحاجاته الأساسية يتولد لديه شعور القلق والضيق، لذلك يجب النظر في مشاعر الأفراد لخلق بيئة عمل ناجحة.

2-4 **الولاء**: يقصد بالولاء إحساس الفرد بارتباطه بالمنظمة، ومشاركتها والرغبة في الوصول إلى الأهداف التي ترغب الوصول إليها. وهذا الارتباط يدفع الفرد للعمل دون ضغط من الآخرين، كما يدفعه لتقديم خدماته للمنظمة برضا وحب (المغربي، 2007).

#### **المطلب الرابع: خصائص المناخ التنظيمي**

من خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقاً يمكن أن نستخلص الخصائص الرئيسة للمناخ التنظيمي:  
(رحيمة، 2016)

- ❖ تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد العاملين.
- ❖ تتصف خصائص المناخ التنظيمي بالثبات نسبياً.
- ❖ تلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تضعه من خطط وسياسات ، ومن خلال الفلسفة التي تتبناها.
- ❖ يخضع للتغيير عبر الزمن.
- ❖ للمناخ التنظيمي نتائج سلوكيات قوية.
- ❖ المناخ التنظيمي هو الذي يقوم بتحديد السلوك.

#### **المطلب الخامس: عناصر المناخ التنظيمي**

موضوع المناخ التنظيمي حضي باهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص لما له من أثر كبير على أداء سلوك العاملين، حيث تناول الباحثين أبعاد و عناصر المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل، واتفق معظمهم على المضامين الأساسية لكنهم اختلفوا في التفاصيل وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

- ❖ **الهيكل التنظيمي**: ويدل على المستويات الادارية، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات.
- ❖ **نمط القيادة** : مركزي أو لا مركزي.
- ❖ **نمط الاتصالات**: الاتصال باتجاهين أو الاتصال في اتجاه واحد.



- ❖ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ طبيعة العمل : روتيني أو متغير.
- ❖ التكنولوجيا وتأثيرها على الروح المعنوية للعاملين.

#### المطلب السادس: نماذج المناخ التنظيمي:

1- نموذج هالبين وكرفت: (Haipin & Craft, 1963) حيث حددا أبعاد مجموعتين الأولى تشمل أربعة أبعاد يصف خلالها التنظيم سلوك الأفراد التنظيمي و هي (الانفصال، والعائق والألفة، والانتماء).

2- سترينجرو ليتون (Stringer & Litwin, 1968) : وقد يستخدم النموذج للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع الأفراد الوظيفي وأدائهم الوظيفي قد حددا أبعاد المناخ التنظيمي التالية ( الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافاة، المخاطرة، والصراع، والدفء والدعم، المعايير، الهوية).

3- كمبل وآخرون (Campbell & et al., 1974) ويعتبر من أهم الأبعاد شيوياً فقد حددا أبعاد النظام بعشرة أبعاد وهي هيكل التنظيم، المكافاة والعقاب، مركزية القرارات، وتأكيد الانجاز، والتأكيد على التدريب، التطوير والمخاطرة والأمان، المركز الاجتماعي، الروح المعنوية، والانفتاح، والاعتراف بالجهود، التغذية العكسية، المرونة.

4- نموذج داووني وآخرون (Dawney et al., 1975) حدد داووني وزملاؤه، ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي (اتخاذ القرار، والدفء، والمخاطرة والانفتاح، المكافاة، الهيكل التنظيمي) حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه، و تحفيزه لهم ومشاركته لهم في اتخاذ القرارات كما يتناول أنماط العلاقات السائدة بين الموظفين.

5- نموذج ستيرز (Steers,1977) يتكون المناخ التنظيمي وفقاً لهذا النموذج من أربعة أبعاد

هي :

5-1 السياسات والممارسات الإدارية، ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد سلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك في ما يتعلق بموضوع القواعد والاجراءات وتطبيقها.

5-2 الهيكل التنظيمي، ويتضمن درجة المركزية ونطاق الاشراف، وحجم المنظمة.

5-3 وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

5-4 وتكنولوجيا العمل، والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا.

**المطلب السابع: أبعاد المناخ التنظيمي :**

1- **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على الابتكار في الأداء، وتعمل على

التنوع والتجديد باستمرار بعيدة عن الملل والروتين.

2- **التدريب:** حيث يلعب دوراً مهماً وحيوياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد عليها المنظمة

لتحقيق أهدافها. وبالتالي ، يعد الاستثمار في الموارد البشرية أحد أهم الاستثمارات التي تقوم

عليها المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى لما له من أهمية جوهرية في صقل وتنمية

مهارات العاملين.

3- **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** كإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والعمل على

تلمس حاجاتهم، وتحفيزهم على الاخلاص والأمانة في العمل.

4- **أنماط السلطة الإدارية:** وهذا يعتمد على نوع التعامل مع العاملين ، هل هو تعامل تسلطي

أو مركزي .

5- **المرونة في التنظيم:** بحيث يكون هناك توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

6- **أساليب التحفيز:** لابد أن تعتمد إدارة المنظمات على سياسات التحفيز الذي بدوره ينعكس

على أداء الأفراد العاملين في رغبتهم بالاستمرار وحب العمل.

7- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتشمل ضمان توفير العيش الكريم والحوافز المادية والمنافع الوظيفية التي تضمن حقوق العاملين أثناء وما بعد الخدمة (بحر، 2005).

### المطلب الثامن: أنواع المناخ التنظيمي

أشار السلمي (2012) إلى أن المناخ التنظيمي له عدة أنواع يمكن ذكرها فيما يأتي:

- ❖ **المناخ المفتوح:** يتمتع أفراد هذا النوع من المناخ بارتفاع الروح المعنوية لديهم، وحبهم للعمل الجماعي، تعمل الإدارة على تيسير العمل ونشر الود والاحترام والمرونة والاستشارة في اتخاذ القرارات والقدرة على التحكم في المواقف ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة.
- ❖ **المناخ المغلق:** يعتبر المدير في هذا النوع هو الذي يدير دفة القيادة دون الاعتماد على الأفراد، هو المسيطر، ويركز على الأعمال الروتينية والأعمال التي تزيد الانتاج دون ان يعطي القدوة الحسنة للأفراد، ترتفع درجة التباعد بينه وبين الموظفين، تنخفض فيه درجة القوة والقدوة والمرونة والانسانية والانتماء.
- ❖ **المناخ الذاتي:** يشبه هذا النوع، المناخ المفتوح، فإنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد اشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية ولا يمارس المدير هنا السيطرة أو التسلط، وترتفع فيه درجة الانتماء والألفة والمحبة.
- ❖ **المناخ الموجه:** يعتمد فيه المدير عن حبه واهتمامه بموظفيه، يعتمد على التوجيه والاشراف، ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، ترتفع فيه درجات الانتماء والتركيز على الانتاج وتنخفض فيه درجة التباعد والألفة .

❖ **المناخ العائلي:** ارتفاع مستوى الانسانية والانتماء ويتميز بالتماسك وتجانس المجموعات مع بعضها البعض، يهتم المدير بالحاجات الاجتماعية للعاملين، العمل الاداري ضئيل، انخفاض مستوى الأداء في العمل.

❖ **المناخ الأبوي:** تكون السلطة في هذا النظام في يد المدير فهو المسيطر وبالتالي فهو لا يسمح بالمبادرات من قبل العاملين، سيادة الروح المعنوية المنخفضة لعدم تحقيق القدر المناسب من الاشباع للحاجات الاجتماعية، ترتفع روح التفكك وعدم التماسك بين الجماعة.

كما صنف أحد الباحثين المناخ التنظيمي إلى صنفين رئيسيين هما المناخ الإيجابي والمناخ السلبي: (صليحه، 2010، ص43-44)

#### **المناخ التنظيمي الإيجابي :**

وهو الذي يؤثر بشكل إيجابي في سلوكيات الموظفين ويتميز بما يلي:

1. يميل العمل في هذا المناخ إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
2. تكون المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
3. يقوم العمل على اللامركزية، ويحظى المرؤوسون بحرية أكبر في عملية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
4. تبنى الترقية والنقد في العمل للأفراد على مدى تحقيق الإنجاز.
5. رفع كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق برامج التدريب، مما يؤدي إلى زيادة معنوياتهم وتحسين أدائهم.
6. الموظفون في هذا المناخ يتمتعون بضمانات وظيفية مقبولة، وهم غير مهذبين بالعزل وانهاء الخدمة.
7. العلاقات مبنية على الشفافية والصدق والمصارحة.
8. الحالة المعنوية عالية لدى العاملين.
9. قدرة التنظيم على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

## المناخ التنظيمي السلبي:

وهو المناخ الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالتالي:

1. يكون العمل روتيني وبيتعد كلياً عن روح الإبداع والابتكار.
2. تكون المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس وفق نتائج الأعمال والإبداع.
3. يقوم العمل على المركزية، ولا يحظى المرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
4. يسود الركود والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وهذا يؤدي إلى تدني روح المعنوية وضعف الأداء.
5. يكون التنظيم عاجزاً عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
6. لا يتمتع الموظفون بضمانات البقاء، وبالتالي يكونون مهتدين بالعزل وانتهاء الخدمة بشكل مستمر.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع المهمة والمرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة، حيث أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، وبالتالي فإن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي يعتمد عليه مدراء المؤسسات كونه من أهم أهدافها واستراتيجياتها (العتيبي، 2007).

تسعى المنظمات والمؤسسات مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة اليوم في العالم، وتسعى جاهدة للإبداع والابتكار للوصول إلى أفضل النتائج، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير الأيدي العاملة المدربة، والاهتمام بأداء العاملين والاهتمام باستغلال طاقتهم وتحفيزهم للوصول إلى رضاهم.

يعتبر الأداء التنظيمي فكرة لنجاح المنظمات والمؤسسات والتي تعكس القدرة على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها والمتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو، وقدرتها على التكيف مع الظروف والتقلبات المختلفة

كالعوامل البيئية الخارجية المحيطة بها، والتأقلم مع ظروف بيئة العمل أو التغيرات المستقبلية والذي يعتبر عاملاً فاعلاً لنجاح وتحسين الأداء الوظيفي لأي منظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء لغوياً:

كلمة أداء تعني : يؤدي، ينجز، يؤدي فعل أو عمل معين. ذكر في اللغة أن الأداء لفظ مشتق من الفعل(أداء) ويعني أدى الشيء، أو قام به.( المعجم الوسيط، 1972).

وأشار النمر وآخرون(2011) إلى أن أصل الأداء مصطلح لاتيني Performance ويعني Perform أي تأدية شيء ما، أو القيام بعمل أو نشاط.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء اصطلاحاً:

يعني "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهامه ووظائفه، فهو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف معين"(عقلة وجردات،2001).

يعرّف سلطان ( 2003 ،ص 219) الأداء بأنه" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"

ويعرفه الخليفة(2003، ص34) بأنه" جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين ،بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت ممكن".

وتعرفه حمداوي(2004، ص123 ) بأنه" المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

وتعرفه الخناق(2005، ص35) بأنه" السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة"

ويعرف سيلجنان (Siljanen,2010,5) الأداء " الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في تحقيق وإنجاز أهداف الإدارة".

كما يعرف فارس (2010، ص107) الأداء بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها من قبل مؤسسته أو الجهة التي يعمل بها، والنتائج التي يحققها الموظف في عمله".

وعليه يرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء من وجهة نظره بأنه عبارة عن (( محصلة النتائج التي يحققها الفرد نتيجة قيامه بعمل معين بهدف تحقيق أهداف تنظيمية معينة ومحدده وواضحة )).

### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء المحصلة النهائية لجميع الأنشطة في المؤسسة، وتوليه اهتماماً كبيراً، لأن استقرار وبقاء المؤسسة معتمداً عليه، فإذا أنجز الموظف عمله بشكل متميز وأداؤه جيد ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تأتي أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة كونه مرتبط بدورة حياتها من مرحلة الظهور والاستمرار والاستقرار ومرحلة السمعة والمكانة والتميز والريادة، من هنا تستطيع المؤسسة تخطي كل مرحلة من هذه المراحل بسلام نتيجة ارتفاع مستوى الأداء (الشريف،2004).

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يشير عيسى (2014) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي عوامل تتعلق بعوامل الإدارة التنظيمية وعوامل البيئة الخارجية والأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل نوجزها فيما يأتي:

- ❖ غياب الأهداف المحددة.
- ❖ دعم المشاركة في الإدارة.
- ❖ اختلاف مستويات الأداء، والنقص في التدريب
- ❖ مشكلات الرضى الوظيفي، والصراع بين القيم والاتجاهات الي يحملها الموظف وبين القيم السائدة في المجتمع.
- ❖ مشكلات تطوير المناخ التنظيمي.

❖ ضعف نطاق الاشراف والإشراف السيء .

❖ ضعف الحوافز المادية.

❖ والاضطراب السياسي، أو ربما تكون ظروف تتعلق بالموظف، كضعف في شخصيته وعدم

رغبته وقابليته للعمل والتغيب المستمر عن العمل أو المشكلات العائلية.

### المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر تؤثر على الأداء الوظيفي كما أشار إليها العميرة (2003) يمكن حصرها فيما يأتي:

❖ المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف المهنية والخبرات التدريبية والمهارات التقنية والقدرة

على التنظيم والتواصل مع الآخرين.

❖ كمية العمل المنجز: وتعني كمية العمل الذي يستطيع أي موظف انجازه في الظروف العادية

ومدى سرعة الإنجاز.

❖ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل، والتفاني والاخلاص وقدرة الموظف على تحمل

المسؤولية، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه والتحفيز وتقييم النتائج.

### المطلب السادس: محددات الأداء الوظيفي

يرى شاهين(2010) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين ثلاثة محددات مهمة وهي:

❖ دافعية الفرد: وهي مدى قابلية الفرد للعمل ورغبته وميوله واتجاهاته والتي تظهر في حماسه

وتقبله للشروط والأوامر التي تطلب منه.

❖ مناخ العمل: وهو البيئة التي يعمل فيها ومدى توفر الحاجات الأساسية اللازمة لإشباع حاجاته

النفسية والجسدية ومدى شعوره بالرضا اتجاه هذا المناخ.

❖ قدرة الفرد على أداء العمل: والتي تأتي عن طريق التدريب والتعليم وإكسابه الخبرات والمهارات

الأساسية للعمل.



## المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف لوك (Lok,1976) المشار إليه في دراسة حسن (2004) أن الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي بالرضا الناتج من تقييم الفرد لوظيفته في تلك الوظيفة، ونفهم ذلك من خلال إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي لأننا لا نستطيع أن نحكم على الرضا بشكل مطلق، فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام، من العمل أو أحد أبعاد الوظيفة.

أما السالم (2001) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه يحدث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي:

- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر الاشباع.
  - الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية .
  - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد.
  - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع الحاجات.
  - الرضا: عند بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء، فذلك يجعله يشعر بالرضا الوظيفي باعتباره الوسيلة التي أدت إلى إشباع حاجاته.
- ويعرف الأزرق (2000، ص1) الرضا بأنه "المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المؤسسة، وينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب أن يقدمه له؛ فكلما قل الفرق بينهما كلما زاد الشعور بالرضا".

يعرف كل من الروسان وحداد الرضا الوظيفي (2003) على أنه "موقف من مواقف يمتلكها الفرد عن وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة، كالراتب والترقية وزملاء العمل".

أما بيتش (Bitch,2005) يعرفه بأنه اتجاه الأفراد ناحية العمل الحالي في المنظمة ويشمل هذا الاتجاه الشعور والايمان والنظرة التي يرى بها الفرد عمله، وللرضا الوظيفي علاقة بالسلوك داخل العمل".  
لذلك يخلص الباحث مما سبق أن الرضى الوظيفي هو عبارة عن شعور بالإيجابية تجعل من الفرد يحس بالسعادة والراحة عند تحقيقه لحاجاته ورغباته وطموحاته من خلال عمله الذي يقوم به.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

بدون الرضا الوظيفي لا يمكن أن توجد منظمة، كونه يرتبط ارتباطاً هاماً وجزءاً لا يتجزأ من أهداف المنظمة، ويمكن أن نوجز أهميته فيما يلي:

- ❖ لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بحملة تسويقية لإرضاء زبائنها قبل إرضاء العاملين أولاً. لأنه في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فإذا كان العامل او الموظف يشعر بالرضا في مؤسسته فإنه سيعمل على رفع إنتاجية المؤسسة من خلال تكوين علاقات مع الزبائن ومحاولة جذب كثير منهم بأسلوبه وتعامله (حسن،2004).
- ❖ تكمن أهمية الرضا الوظيفي أنه يساعد في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، وتصميم بيئة ملائمة محفزة للعاملين لاستغلال طاقاتهم وابتكاراتهم من خلال التوفيق بين حاجاتهم وأهداف المنظمة (ماهر،2002).
- ❖ تكمن أهمية الرضا الوظيفي في الصحة العضوية والنفسية، فرضا الفرد يتيح له التمتع بصحة نفسية وجسدية وطمأنينة وراحة أمنية، فالتوتر والقلق والضغوطات النفسية الناتجة عن العمل الروتيني المتعب ينعكس سلباً على الصحة العقلية بشكل عام، كذلك العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية والاقتصادية على البقاء في العمل يصبح في تخبط وصراع داخلي يؤدي إلى تدهور حالته الصحية (زهية،2007).

## المطلب الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

ظهرت العديد من النظريات والنماذج تحاول أن تفسر الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا الاهتمام لم يظهر فجأة بل نتيجة تراكمية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري، تحاول أن تصل إلى مفاهيم تتعلق بالموارد البشرية وإدارة العلاقات الانسانية وسلوك الإنسان داخل المنظمات وخارجها وتقييم الرضا الوظيفي وغيرها من مفاهيم تتعلق بالقيادات الإدارية (حسن، 2004، ص9).

**نظرية الدرفير (Alder Ver)** حدد الدرفير ثلاث مستويات للحاجات بدلاً من خمسة والتي استخدمها ماسلو من قبله، وذلك لأن الأخير لاقت نظريته انتقادات من قبل العلماء، وبالتالي أطلق على نظريته بالرموز وهي كما يلي:

- ❖ الحاجة إلى البقاء: وهي من أهم الحاجات التي يحتاجها الفرد لبقائه على قيد الحياة، ويتم اشباعها من خلال عوامل البيئة، كالحاجات الفيزيولوجية، والأمن والحب وغيرها.
- ❖ الحاجة إلى الارتباط: وهي درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به، و العلاقات الشخصية.
- ❖ حاجات النمو: وهي تشمل قدرات الفرد ونموه وتطوره وحاجته إلى التقدير وتحقيق الذات (حسن، 2004).

**نظرية الإنجاز لميكلاند: Mickleand** اقترح ميكلاند ثلاث مستويات لإشباع الحاجات والشعور بالرضا من خلالها، كالتالي:

- ❖ الحاجة إلى الانجاز: تعني لإشباع الحاجات عن طريق السعي وراء المناصب والوظائف التي بها تحدي لقدراتهم واستعداداتهم، فهم يحاولون إثبات مكانتهم بتحمل المسؤولية ونجاحهم في العمل.
- ❖ الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، ويحدث ذلك من خلال تعامله مع زملائه وترأسه لهم فيبرز دوره كقائد بين المجموعات.
- ❖ الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة على الآخرين فيسعى الفرد إلى اشباع حاجاته عن ارتقائه في أعلى مراكز السلطة في المؤسسة (عباس وعلي، 1999، ص170).

**نظرية العاملين:** صاحبها العالم الأمريكي فريدريك هيربرغ Frederick Herzberg وزميله سيندرمان Cinderman قاما بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي :

❖ **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي تؤدي إلى القوة والتماسك من خلال بذل العاملين للمزيد من الجهد لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم مما يسبب رضا وظيفي، ويتمثل هذا الرضا في الانجاز وأداء العمل، والحصول على تقدير الآخرين، وأداء عمل ذي أهمية و قيمة للمنظمة (ماهر، 2002، ص237).

❖ **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تحاول المنظمة تجنبها لعدم استياء العاملين ومحاولة البحث عن كل ما يكون له سبب في إرضاء العاملين وتتمثل في بيئة العمل مثل الظروف المادية و العلاقة مع المرؤوسين، قيمة الأداء وأهميته وقيمته (القيوتي، 1989).

#### **المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي**

يحدد حسن (2004) الخصائص كالاتي:

- ❖ تعدد المفاهيم وطرق القياس: تعددت المفاهيم والتعريفات حول الرضا الوظيفي، نظراً لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين، وهذا يشير إلى عدم وجود تعريف محدد للرضا الوظيفي.
- ❖ الرضا الوظيفي موضوع فردي: تختلف درجة الرضا من شخص إلى آخر حسب حاجاته ورغباته وشخصيته.
- ❖ الرضا حالة من القناعة والقبول: الرضا حالة من القناعة والقبول ناتجة من تفاعل الفرد مع بيئته وتفاعله مع بيئة العمل، من اشباع الحاجات والرغبات وكلما شعر الفرد بالولاء والثقة كلما زاد الرضا الوظيفي لديه.
- ❖ رضا الفرد عن جانب واحد ليس بالضرورة يكون راضياً عن الجوانب الأخرى، نظراً لاختلاف حاجات الناس وطموحاتهم.

## المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي اتجاه وظيفته ، منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالوظيفة ، ونوجز هذه العوامل فيما يلي:

❖ الأجر: يمثل الأجر جزءاً هاماً من اشباع الحاجات وبالتالي يشعر العامل بالرضا نتيجة هذا الأجر إذا كان مناسباً. كما تمكن الأجور من ارتفاع القوة الاقتصادية والتي تساعد العاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، كما أن الأجور تعتبر من العوامل المهمة في تكوين علاقات طيبة مع العاملين والمؤسسة إذ أن درجة الرضا تحكمها قيمة الراتب الذي يتقاضاه، وتشير العديد من الدراسات أنه توجد علاقة طردية بين الأجور وبين الرضا الوظيفي، كلما ارتفع الأجر كلما شعر الفرد بالرضا والارتياح والاستقرار النفسي (مصطفى، 2000).

❖ الترقية: ترتبط الترقية في أغلب الأحيان بارتفاع في الأجر، وهي حافز لدفع العاملين على العمل بكل تقبل، وتعتبر الترقية عامل من عوامل الشعور بالرضا إذا كانت مستمرة وعادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

❖ ظروف العمل : وهي الظروف التي تحيط بالموظف في عمله أو في محيط المجتمع الخارجي، فهي إما أن تكون معرقله أو مساعدة مثل:

**الظروف الاجتماعية:** وتتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين كالرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية مثل توفير التغذية والسكن والنقل، ومساعدتهم في حل مشاكلهم وترعى مصالحهم الشخصية، كما تتمثل في توفير بيئة عمل مناسبة وصحية، يعكس كل ذلك الاهتمام على نفسية العاملين وترفع من روحهم المعنوية مما يجعلهم يسخرون كامل قواهم العقلية والجسدية في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجها وبالتالي شعورهم الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي (سلطان، 2002).

## المطلب السادس: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:

1- الرضا العام: بمعنى رضا العامل بشكل عام عن عمله ككل.

2- الرضا النوعي: بمعنى رضا العامل عن جانب معين من وظيفته التي يعمل بها (حمادين،2016).

### المطلب السابع: مظاهر الرضا الوظيفي

من أبرز مظاهر الرضا الوظيفي كما تشير إليها (بليهد،2014) ما يلي:

- ❖ الاندماج مع الزملاء في العمل.
- ❖ التعاون وروح العمل الجماعي.
- ❖ نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- ❖ الشعور بالانتماء والولاء للوظيفة.
- ❖ ارتفاع الانتاجية وجودتها للموظف.
- ❖ مبادرة الموظف السريعة.
- ❖ الشعور بالواقعية والتفائل.
- ❖ الاستعداد للتدريب والتغيير.
- ❖ تقليل ظاهرة التغيب.

### ثانياً: الدراسات السابقة :

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تكوين وبناء الخلفية النظرية للموضوع قيد الدراسة ، لذلك يتشارك البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام مصادر التعلم وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان (مزهود و خالد، 2019) حيث أن الأبحاث العلمية السابقة تعتبر من المراجع العلمية المهمة والتي أنجزها العديد من الباحثين في مجالات عديدة ومنها تناول موضوع أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وقد قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوقوف على أهم الموضوعات والأساليب والإجراءات التي تبنتها وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها لتعزيز الاستفادة من هذه الدراسات في خدمة هذا البحث وربطها به من حيث الاتفاق والاختلاف حيث يعرض الباحث الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين والتي توصل إليها عبر شبكة الإنترنت وهي كالتالي :

### أولاً : الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي :

1- دراسة (عبد بحر و سويرح، 2010) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

#### للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة"، كما وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي

للعاملين في الجامعة الإسلامية، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل .

## 2- دراسة (صليحة، 2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي كما اشارت إلى أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد ومنها الأداء الوظيفي وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة حيث كانت ابعاد المناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز .

وقد تم الاستعانة لغايات جمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستبانة والمقابلة الشخصية وقد خلصت الدراسة التي شملت (123) موظف ومحاضر إلى نتائج أهمها وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كما كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة العاملين فيها فيرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

## 3- دراسة (الشريف، 2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) والأداء الوظيفي.



وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية، حيث وزعت ( 306 ) استمارة استبيان، استلم منها (272) استمارة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنها بينت أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي العامة، غير فعالة وأن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في تلك المؤسسات، مما يدل على صعوبة الاتصالات داخل تلك المؤسسات كما بينت الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام وتفويض جزء من سلطتهم لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم، كما أن هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة وقد بينت أيضا نتائج الدراسة أن الإدارات في مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالحوافز المادية والجانب المعنوي لأفراد العينة مع وجود قصور في أنظمة توزيع الرواتب والمكافآت، وقلة الإمكانيات والمخصصات للبحث العلمي بالإضافة إلى قلة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم افساح المجال أمامهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها وأظهرت النتائج كذلك أن مؤسسات التعليم العالي العامة، لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما بينت أن تلك المؤسسات لا تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، مما أسهم في تدني جودة العملية التعليمية وفي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وأضافت الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي العامة، ظهر بمستوى متوسط، حيث أن عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى هذا المستوى من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

4- (عيسى، 2014) دراسة بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة

ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة

البحرين).

هدف البحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء الدراسة الميدانية .

يتمثل مجتمع البحث الحالي على جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، والبالغ عددهم نحو (509) موظف وموظفة. وتكونت عينة الدراسة الأساسية النهائية من (227) من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. كما استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحتوى على متغيري الدراسة؛ (المناخ التنظيمي ، الأداء الوظيفي)، بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية .

وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية ( العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة )

5-دراسة (العيد، 2015) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة

### كهرباء والغاز - ورقة حضري

يهدف البحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز و ذلك في ضوء بعض المتغيرات وهي أبعاد المناخ التنظيمي ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية.

يتمثل مجتمع البحث من الموظفين في مؤسسة ورقلة حضري والبالغ عددهم ( 325 ) وتكونت عينة الدراسة النهائية من (39) موظف من العاملين في المؤسسة قيد الدراسة و لقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي .

وكانت نتائج الدراسة قد بينت أنه توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها كما و يوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم بالإضافة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والأداء الوظيفي .

6- دراسة (الجوري، 2015) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية"

### ( دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية )

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية. كما تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية .

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية حيث تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية على الموظفين العاملين في وزارة الزراعة في مدينة دمشق .

خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية بينما يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين، وهذا يعني أن عملية تدريب العاملين تؤدي في واقع الأمر إلى تحسن فعلي وواضح في مستوى أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس، للعمر، للمؤهل العلمي، لعدد سنوات الخبرة، للمسمى الوظيفي.

#### 7- دراسة (حليم، 2015) بعنوان: علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية تخص موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة .

هدفت الدراسة في البحث عن معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وذلك من خلال الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية؛ وإبراز علاقة نمط القيادة بمستوى أداء الموارد البشرية؛ والكشف عن علاقة التكنولوجيا بمستوى أداء الموارد البشرية؛ وإبراز العلاقة القائمة بين العمل الجماعي و مستوى أداء الموارد البشرية.

تمثلت مشكلة الدراسة حول علاقة المناخ التنظيمي بتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة . بينما كانت العينة تبلغ (25) موظف وموظفة، من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد في الدراسة على استمارة الاستبيان .

ولقد تم التوصل إلى النتائج التي تشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة .

8- دراسة (الشيخ، 2016) بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث

### الدولية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث الدولية على أداء الموظفين من خلال طرح العديد من التساؤلات حول واقع المناخ التنظيمي، وأداء الموظفين والعلاقة بين هذين المتغيرين .

وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة مؤلفة من (78) فقرة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل كافة مجتمع الدراسة بشكل متساو، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1886) مفردة، في حين تكونت العينة الميدانية من (319) مفردة وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لكونه يعمل على وصف ملامح وسمات الظاهرة وصفاً كميًا وكيفياً.

أما نتائج البحث فقد توجهت أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث الدولية وكانت تتسم بإيجابية نسبية، كما اظهرت النتائج ان ممارسة الإدارة للأسلوب التشاركي الديموقراطي وتشجيع العاملين على اتخاذ القرارات لم يصل إلى المستوى المطلوب وأن البرامج التدريبية لا ترتبط باحتياجات الموظفين ولا يحرص المدراء على تنمية قدرات موظفيهم وتطوير مهاراتهم أما عنصر الصراع والغموض فقد جاء بدرجة متوسطة وقد اتسمت المكافأة بدرجة منخفضة بينما تميزت القيم التنظيمية بالموافقة بدرجة متوسطة وجاء الاتصال بالموافقة بدرجة مرتفعة وتميزت لاستجابة المبحوثين حول مستوى اداء الموظفين بالموافقة بدرجة مرتفعة .

## 9- دراسة (ياسمينة، 2017) بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين

### دراسة ميدانية ب: والية أم البواقي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين بولاية ام البواقي، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين؟

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي بحكم انه المنهج الأنسب لموضوع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (70) موظف إداري بمقر والية ام البواقي والتي تم انتقائها بطريقة عشوائية بسيطة، وتم تصميم استبيان عبارة عن "استمارة" تكونت من خمسة محاور .

وقد توصلت الدراسة الى نتائج منها وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد بمقر والية ام البواقي على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الي تحسين مستوى الأداء للموظفين . كما أن الهيكل التنظيمي السائد بمقر والية ام البواقي يتناسب مع طبيعة مهام وواجبات الموظفين وأظهرت هذه الراسة انه يوجد في خلل في الأسلوب القيادي المتبني في والية ام البواقي بالإضافة إلى نظام الاتصال التنظيمي المطبق بمقر والية ام البواقي يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمال كما بينت النتائج أن إدارة مؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ المشاورة في صنع واتخاذ القرارات وأن مستوى أداء الموارد البشرية بمقر والية ام البواقي متوسط الى حسن على العموم.

## 10- دراسة (الأندونوسي، 2019) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى

### الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا ) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى .

بلغ حجم العينة عدد (509) موظفة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي .

ومما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة كما أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة " متوسطة ". بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي .

**11- دراسة (مجارسة، 2020) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية**

يهدف البحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، و التكنولوجيا) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

توصل الباحث إلى نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التدريب) على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) على أداء العاملين. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول (القيادة، التدريب، أداء العاملين) تعزى إلى المسمى الوظيفي .

وأنهى الباحث دراسته بعدة توصيات من شأنها تعزيز المناخ التنظيمي بالشكل الذي يساعد على تحسين أداء العاملين.

## 12-دراسة (Li, 2017) بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استثمارات ماليزية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في شركة استشارية ماليزية حيث تم تطوير إستبيان بناء على الدراسات السابقة وقد تم تحديد ثبات وصدق المقياس. لقد تضمن المناخ التنظيمي في هذا البحث المتغيرات المستقلة التالية ( وضوح الدور، التواصل، الوظيفة، التطوير، نظام المكافآت، العلاقات، العمل الجماعي، الدعم والتوجيه)، بينما كان المتغير التابع هو أداء الموظف.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح المقطعي من خلال توزيع استبيانات المسح المكونة من ( 48 ) سؤال بمقياس ليكرت، كما بلغ حجم عينة الدراسة ( 45 ) عينة تم جمعها باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية.



خلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذا البحث لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من خلال اختبار الانحدار، بينما كانت معاملات بيتا لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة إيجابية وعالية مما يشير إلى التأثير القوي على أداء الموظف.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1- دراسة (ناجي و طعيلي، 2018) بعنوان: الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين

### دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي

هدفت هذه الدراسة، إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه الترقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لدى موظفي مديرية التربية لولاية الوادي. كما تم إتباع المنهج الوصفي لملاءمته مع الدراسة، والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات تتمثل في الوثائق والسجلات، كما تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من العينة التي تبلغ ( 50 ) موظف .

ومن النتائج المتوصل إليها أن هناك دور للترقية في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي كما أن هناك دور للترقية في كفاءة و فاعلية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

2- دراسة (نور، 2017) بعنوان : القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تكميلي لنيل

### درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال (دراسة ميدانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني)

أهم الأهداف التي تسعى إليها الدراسة هي التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأيضاً بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على مفهوم أداء العاملين .

وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من خلال عينة تتكون من 30 فرد من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعي لتحقيق أهدافها بتفاني وأن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم علي العمل .

3- دراسة (الساوي، 2014) بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة

#### وزارة المالية في اليمن (دراسة حالة)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن .أما عينة الدراسة فتكونت من (250) مجروراً يعملون في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا في الوزارة المشمولة بالدراسة .

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها ان مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، و اظهرت الدراسة ان مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية كان متوسطاً كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة في الوزارة كانت أيضاً متوسطة وبينت الدراسة أن التدريب والتنمية يؤثران تأثيراً مباشراً في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط .

4-دراسة (العتيبي، 2013) بعنوان: أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي (

#### دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت )

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت . ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام استبانة وزعت على (221) موظف في الوزارات حيث اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي والتحليلي .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال ) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي فيما تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي .

#### 5-دراسة Peter (2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. تم توزيع الاستبيانات على ( 40 ) شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداءٍ عالٍ.

## ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالرضى الوظيفي

1- دراسة (الوزري و بعيم، 2014) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة

حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب بالسعيد بالطاهير .

اشتملت عينة الدراسة على (169) ممرض وممرضة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة للدراسة .

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عينة البحث، حيث يسود مناخ ورضا مناسبين داخل المستشفى ويرتبطان طردياً مع بعضهما. كما تم تسجيل علاقة طردية ومتوسطة بين القيادة والرضا الوظيفي وكذلك بالنسبة للحوافز، أما بالنسبة للقرارات فقد تم تسجيل علاقة وضعيفة.

2- دراسة (الأمين و يحي، 2016) بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة

حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال ادارة الأعمال، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية ، و يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك و اداء الموارد البشرية، كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز والتميز و هذا

ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين. لقد تم تبين ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس و تقييم الرضا الوظيفي و الاداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون مغنية.

استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع البحث والذي بلغ (200) مبحوثاً حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل اداء الموارد البشرية.

### 3-دراسة (المعايطه، 2017): الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ( دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة)

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي .

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغايات جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها :

أن درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة من الرضا، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين .

#### 4-دراسة(Pangil & Others,2011) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

##### دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد شملت الدراسة (1020) موظف في (17) موقع، حيث تم توزيع (60) استبانة في كل موقع، وتم استرداد جميع الإستبانات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي؛ بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات ؛ وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء كبير عليهم. كما أن وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي. كما أن انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)، أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

## رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناول الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهما سعياً لإثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدت هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الحالية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع عليها، فقد تبين وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي بُحثت عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل متصل ومباشر، بهدف الكشف عن أبعادهما وعناصرهما وتأثير كل منهما على الآخر، مثل دراسة (عبد بحر و سويرح، 2010)، (صليحة، 2010)، (الشريف، 2013)، (عيسى، 2014)، (العبد، 2015)، (الجوري، 2015)، (حليم، 2015)، (الشيخ، 2016)، (ياسمينه، 2017)، (الأندونوسي، 2019)، (مجارسة، 2020)، ودراسة (Li, 2017). وهناك منها التي بحثت تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام أو التي بحثت ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي وهناك بعض الدراسات التي تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالي مثل دراسة (عبد بحر و سويرح، 2010) و (لوزري و بعيم، 2014) و (الأندونوسي، 2019).

وبالرغم من أهمية الموضوع، فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين كانت محدودة وفق علم الباحث، لا سيما في بيئة العمل المحلية بسلطنة

عمان ، باستثناء بعض الدراسات القليلة جداً التي تناولت المناخ التنظيمي مع بعض المتغيرات الأخرى مثل دراسة (المسرورية، 2016) ودراسة (الشقصي، 2011).

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت بحث المناخ التنظيمي من زوايا مختلفة كدراسة (الوزري و بعيم، 2014) و ( Peter,2000) و دراسة (Pangil & Others,2011) .

بالإضافة إلى أن هذه الدراسات طبقت في بيئات مختلفة مثل الوزارات، الجامعات، الهيئات، الشركات، البنوك وغيرها، بالإضافة إلى أن حجم العينات كانت تختلف من دراسة إلى أخرى وأن أغلبها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأن هذه الدراسة الحالية تتشابه مع تلك الدراسات السابقة في أغلب الإجراءات والأدوات ومنها تناول أحد أو كلا المتغيرين وفي دراسة بعض أبعاد المناخ التنظيمي التي تم اختيارها، كما تتشابه في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وفي أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

**كما وأفادت من الدراسات السابقة بما يأتي:**

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. تحديد أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضيتها الأساسية، ومتغيراتها، ومجتمعها وعينتها.
3. إعداد الاستبانة من حيث أبعادها، ومجالاتها، وفقراتها، وكذلك معالجة البيانات الإحصائية.
4. إكساب الباحث معلومات ومهارات ساعدت في التغلب على العقبات التي قد تواجهه أثناء تطبيق الدراسة الميدانية.



## خامساً : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- من حيث بيئة الدراسة فإنها تعتبر من أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث والتي تناولت المتغيرين معا أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وهي إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة في نفس المجال.

2- من حيث عناصر الدراسة فقد تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، الاتصالات، حوافز العمل) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، بينما تشابهت فقط مع بعض الدراسات في بعض عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها مثل دراسة (صليحة، 2010) و (الشريف، 2013) و (عيسى، 2014) و (الجوري، 2015) و (الأندونوسي، 2019) و (مجارسة، 2020).

3- من حيث البيئة المحيطة بمكان الدراسة ثقافياً وتشريعياً واقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً في السلطنة عن البيئات العربية والأجنبية التي أجريت في ظلها الدراسات السابقة خارج السلطنة حيث لا توجد دراسة أجريت في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وفقاً لعلم الباحث.

4- من حيث اختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، و يرجع ذلك لاختلاف المتغيرات والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات عن الموضوع الذي ينصب عليه اهتمام الدراسة، وهذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

5- من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في قياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في ظل وجود متغير وسيط وهو الرضى الوظيفي.

6- من حيث ربطها بأحد المحاور الرئيسة برؤية سلطنة عمان ( 2040 ) إذ أنها تسعى لتحقيق المحور الثالث الخاص بالحوكمة والأداء المؤسسي وهو من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أهداف الرؤية التي تسعى لخلق بيئة عمل مريحة وجاذبة للكفاءات حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى التوصل إلى تحقيق بيئة عمل محفزة ومتكاملة تمارس من خلالها أفضل المهارات والإمكانات المتميزة، ويتم تحسينها بشكل دوري يساعد الموظفين على العمل كفريق واحد، حيث أن بناء الفريق يعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء في المؤسسة. وبالتالي فإن هذا التوجه ينسجم مع عدد من الاهداف الاستراتيجية للرؤية ومنها حوكمة الجهاز الإداري للدولة وتهيئة البيئة المؤسسية المواتية للإنتاج والأداء بهدف المساهمة في الاقتصاد والمنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

7- تتميز هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة في كونها تطرق ابواب ثاني اكبر مؤسسة علمية حكومية في سلطنة عمان لدراسة مناخها التنظيمي المتفرد والذي يمتلك العديد من الخصائص والمميزات بما لها من انتشار جغرافي واسع في ربوع محافظات السلطنة من خلال أفرعها المختلفة التي تضم عدة مناخات تنظيمية فرعية مختلفة وبما يكسب نتائج هذا البحث تفرداً وخصوصية متميزة بالإضافة إلى كونها مؤسسة علمية ذات بيئة عملية متفردة ومتميزة عن مثيلاتها من المؤسسات نظراً لأن هذه الجامعة قد تم إنشائها حديثاً بموجب المرسوم السلطاني رقم(2020/76) بعد دمج عدد من الكليات التقنية التابعة لوزارة القوى العاملة سابقاً وكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي لتكون تحت لواء جامعة التقنية والعلوم التطبيقية لا

سيما وأن هذه الكليات مرت بمراحل تطور زمنية مختلفة منذ إنشاء بعضها قبل أكثر من (45) عام بمسمى كلية عمان الفنية الصناعية بمسقط حيث يعطيها هذا التنوع مميزات يجعل من دراسة مناخها التنظيمي مثرياً ومتفرداً ومتميزاً عن البيئات المؤسسية المشابهة (CIVIL، 2011).

## الفصل الثالث: (منهجية الدراسة وإجراءاتها)

أولاً: تمهيد

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

رابعاً: أنموذج الدراسة

خامساً: وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

سادساً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

سابعاً: الأساليب الإحصائية.

ثامناً: صدق أداة الدراسة وثباتها.

## أولاً: تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى سبعة أجزاء رئيسة تمثلت في، منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينته، وأنموذج الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً صدق أداة الدراسة وثباتها.

## ثانياً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة والتي تتطلب الحاجة إلى جمع المعلومات عنها ووصفها كما هي على الواقع وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لأثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها وذلك بناءً على مناهج الدراسات السابقة كدراسة (الأندونوسي، 2019، (ياسمينه، 2017) (حراث، 2018) (الجوري، 2015) (مجارسة، 2020) التي تطرقت لدراسة المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، وكذلك يعتمد على تحليل الظاهرة وتفسيرها ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي قد تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة على عينة بحثية من الموظفين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بسلطنة عمان ( الكليات التقنية سابقاً) والذي يبلغ عدد أفرادها (496) موظف إداري وفقاً لإحصائيات الكليات

التقنية (2021)، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة الدراسة . وبيين

الجدول التالي رقم (1-3) مجتمع الدراسة :

### جدول رقم ( 1-3 )

#### مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	المجموع	إناث	ذكور	الكلية
%90	54	60	45	15	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعبري
%27.4	23	84	37	47	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصلالة
%25	25	100	53	47	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بالمصنعة
%41.6	25	60	29	31	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى
%39.4	28	71	28	43	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بشناص
%65.9	29	44	17	27	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء
%41.5	32	77	45	32	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط
%43.5	216	496	إجمالي العاملين الإداريين بفروع الجامعة		

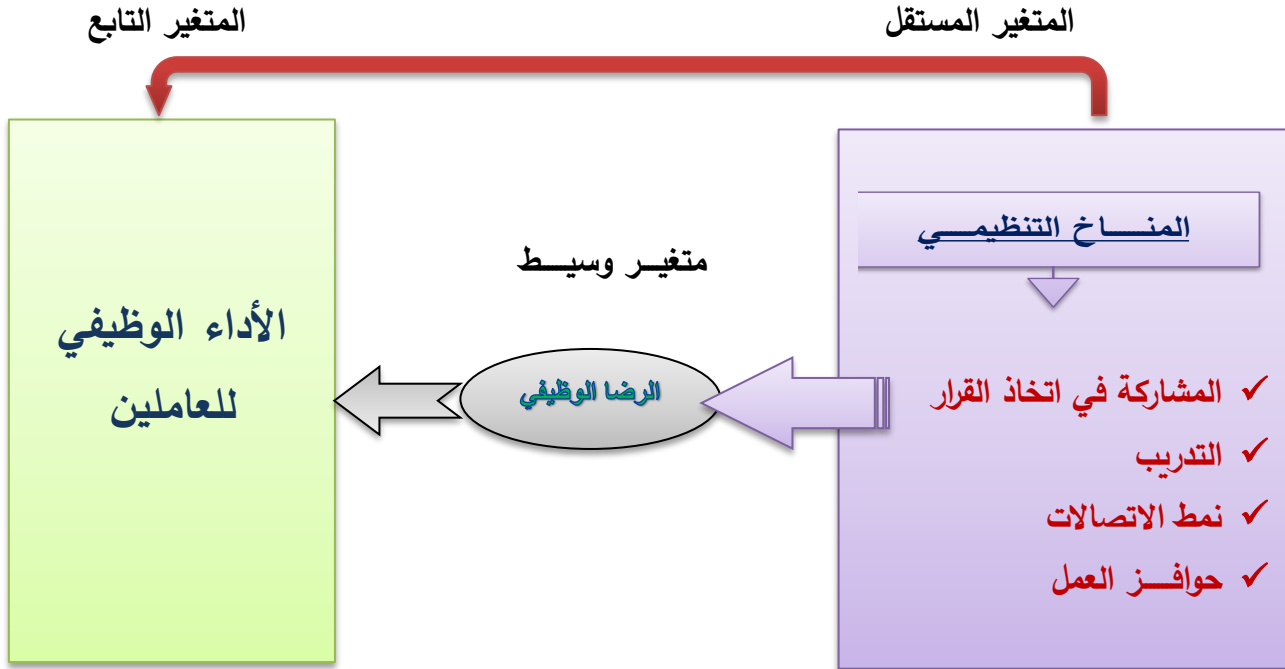
• المصدر أقسام الموارد البشرية في الكليات سبتمبر 2021م.

#### ❖ عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (50%) من عدد العاملين الإداريين في الكليات التقنية بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية وعددهم (248) موظف. كما قام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة بطريقة مباشرة حيث شملت كل الكليات التقنية، وقد بلغت الاستبانات المرسله (248) استبانة،

أما عدد الاستبانات مكتملة البيانات العائدة من الموظفين الإداريين فقد بلغ (216) استبانة بنسبة (87%)  
( من حجم العينة المستهدفة.

#### رابعاً : أنموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة تم تصميمه من قبل الباحث بعد الاطلاع على الادبيات السابقة.

#### خامساً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تعتبر أدوات البحث من الأمور المهمة للغاية حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بها في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، كما أن طبيعة الموضوع تلزم الباحث اختيار وانتقاء الأداة المناسبة للبحث حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات النظرية على المراجع والمصادر العلمية

بينما اعتمد في جمع المعلومات الميدانية على الاستبانة وذلك استنادا إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي .

### ❖ أداة الدراسة (الاستبانة)

**الاستبانة:** بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد وجد الباحث أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف وإضافة ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي مجتمع الدراسة بلغت (25) موظف إداري من مختلف الكليات التقنية، ليتم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (38) عبارة موزعة على ثلاثة محاور منها (22) عبارة لمحور المناخ التنظيمي، و (8) عبارات لمحور الأداء الوظيفي بالإضافة إلى (8) عبارات لمحور الرضا الوظيفي هذا بالإضافة إلى المحور الأول الخاص بالمعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وتعتبر عبارات الاستبانة في مجملها إيجابية الاتجاه.

أ - المحور الأول: المعلومات الديموغرافية: وتشمل على كلا من الأبعاد التالية:

الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جهة العمل.

ب - المحور الثاني: المناخ التنظيمي: ويشمل هذا المحور أربعة أبعاد؛ وهي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار .

2. التدريب.

3. نمط الاتصالات.

4. حوافز العمل.

ت - المحور الثالث: الأداء الوظيفي.



ث - المحور الرابع : الرضا الوظيفي.

سلم الإجابة :

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في سلم الإجابة، حيث يُعد أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبانات، وتم اعتماد أسلوب ليكرت ذو التدرج الخماسي، والذي استخدمه البحث الحالي، كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) المبين أدناه.

جدول (2-3)

تصحيح عبارات الاستبانة

الإختيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وفقاً لهذا التدرج سوف يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة)، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة؛ إذا كان اختياره (غير موافق بشدة)، كما هو مبين بالجدول.

طريقة الاحتماب المتبعة للاستبانة:

لقد تم استخدام عدة طرق لإحتساب الدرجات (الأعلى - المتوسط - الأقل) باستخدام العمليات الحسابية البسيطة والمنطقية وفق التالي بيانه:

أ- طريقة احتساب أعلى درجة :

تم احتساب هذه الدرجة من خلال العملية الحسابية المتمثلة في ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في أعلى مستوى لسلم الإجابة، وهو (5) .

جدول (3-3)

يوضح طريقة احتساب أعلى درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

م	الأبعاد	عدد العبارات	موافق بشدة (5)	المجموع
أولاً: المناخ التنظيمي				
1	المشاركة في اتخاذ القرار	6	5×6	30
2	التدريب	6	5×6	30
3	نمط الاتصالات	5	5×5	25
4	حوافز العمل	5	5×5	25
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي				
6	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	8	5×8	40
7	ثالثاً: الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	8	5×8	40

ب- طريقة احتساب أقل درجة :

لقد تم احتساب هذه الدرجة من خلال العملية الحسابية المتمثلة في ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في أقل مستوى لسلم الإجابة، وهو (1) .

جدول (3-4)

يوضح طريقة احتساب أقل درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

م	الأبعاد	عدد العبارات	غير موافق بشدة (1)	المجموع
أولاً: المناخ التنظيمي				
1	المشاركة في اتخاذ القرار	6	1×6	6
2	التدريب	6	1×6	6
3	نمط الاتصالات	5	1×5	5
4	حوافز العمل	5	1×5	5
	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	22	1×22	22
6	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	8	1×8	8
7	ثالثاً: الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	8	1×8	8

ت- طريقة احتساب الدرجة المتوسطة:

لقد تم احتساب هذه الدرجة من خلال العملية الحسابية المتمثلة في ضرب عدد عبارات كل

محور من محاور الاستبانة في متوسط مستوى سلم الإجابة، وهو (3) .

جدول (3-5)

يوضح طريقة احتساب متوسط درجة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

م	الأبعاد	عدد العبارات	محايد (3)	المجموع
أولاً: المناخ التنظيمي				
1	المشاركة في اتخاذ القرار	6	3×6	18
2	التدريب	6	3×6	18
3	نمط الاتصالات	5	3×5	15
4	حوافز العمل	5	3×5	15
	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	22	3×22	66
6	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	8	3×8	24
7	ثالثاً: الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	8	3×8	24

وعليه يمكن الاستفادة من تحديد أعلى درجة، وأقل درجة، والدرجة المتوسطة، في مقارنة متوسطات درجات العاملين بهذه الدرجات المرجعية؛ حتى يتسنى معرفة ما إذا كانت متوسطات درجاتهم في المستويات الأقل أو الأعلى أو المتوسط.

وبهذا يمكن تحديد المتوسط الإفتراضي لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة التالية:

المتوسط الإفتراضي = مجموع الأوزان ÷ عددها

$$\text{المتوسط الإفتراضي} = 5 \div 15 = 3$$

إذن المتوسط الإفتراضي = 3

سابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبيان).

بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان في صورته النهائية فإنه لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

**صدق الاستبيان:** ويقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.

#### أ- الصدق الظاهري:

قام الباحث بالتحقق من صدق محتوى المقياس بصورته الأولية من خلال عرضه على المحكمين في جامعة عمّان العربية، وجامعة صحار، وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى، وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصلالة، وجامعة الشرقية، وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعبري، وبعض من المحكمين من قسم ضبط الجودة بدائرة التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم المتخصصين في مجالات الإدارة والبحث العلمي؛ للإفادة من مخزون خبراتهم المعرفية في مجال اختصاصاتهم لجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية. وقد أجرى المحكمون بعض التعديلات من حيث الصياغة اللغوية لبعض فقرات المقياس وتوضيحها بشكل أفضل، وبعد جمع الاستمارة التحكيمية من الأفاضل المحكمين والاطلاع على ملاحظاتهم وتعديلاتهم، تم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم التي زودت الباحث بتغذية راجعة حول صياغة بعض الفقرات ومناسبتها لأهداف الدراسة ومن حيث انتمائها للمحور الذي يتضمنها، كما تم الأخذ باقتراح أحد المحكمين باختصار أسئلة الاستبيان حيث توصل الباحث إلى (38) عبارة في صورته النهائية، والملحق رقم (1) أوضح أسماء الأفاضل المحكمين.

## ب - ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي بمعادلة " Alpha-Cornpach " ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات جميع فقرات الأداة، وقد بلغت (0.945) وهي قيمة عالية للحكم على ثبات المقياس وقابليته للتطبيق.

### جدول رقم (3-6)

#### قيمة معامل ثبات المقياس

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
1	المناخ التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرار	6	0.868
		التدريب	6	0.868
		الاتصالات	5	0.863
		حوافز العمل	5	0.869
2	الأداء الوظيفي للعاملين		8	0.791
3	الرضا الوظيفي		8	0.735
	إجمالي عدد الفقرات		38	0.945

أوضح الجدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس ككل (0.945) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي

لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " أجد أن العمل بالجامعة يحقق لي الاحترام وتقدير الذات." قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.958 ) وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

كما أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس للمحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار 0.868 وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة "تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية إتخاذ القرار..." وقد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.869) وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

في حين أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس في المحور الثاني التدريب (0.868) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " تقوم إدارة الجامعة بإتاحة فرص التدريب لجميع العاملين وبعائلة.." قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.872) وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

كما أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس في المحور الثالث الاتصالات (0.863) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " تحرص إدارة الجامعة على أن تكون عملية تبادل المعلومات تتم بسرعة فائقة . قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.841)، في حين أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس في

المحور الرابع حوافز العمل (0.869) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة..." قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.893)؛ وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

في حين أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس في المحور الخامس الأداء الوظيفي (0.791) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " أرى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين." قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.774)؛ وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

في حين أوضح جدول (3-6) أن معامل ثبات المقياس في المحور السادس (الرضا الوظيفي) (0.735) وهذا المستوى من الثبات كاف، ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، ومن خلال الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، اتضح للباحث أن الفقرة " اجد أن العمل بالجامعة يحقق لي الاحترام وتقدير الذات قد حصلت على أعلى معامل ثبات (0.818)، وبهذا تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة.

وعليه تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة، وبهذا أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، كما يوضحها الملحق رقم (3-6) أعلاه.



## ثامناً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

إن بناء النموذج الخاص بالدراسة واللجوء إلى اختبار فرضيات الدراسة هي من أهم الوسائل التي اعتمد عليها الباحث في تحديد المؤشرات التي تدعم أهداف البحث، كما تختلف أساليب التحليل الإحصائي المناسبة من حيث الشمول والعمق والتعقيد وذلك باختلاف الهدف من إجرائها. وبهدف الوصول إلى المؤشرات المعتمدة والتي تدعم أهداف البحث، وفرضياته فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها حتى يسهل على الباحث التعامل معها عبر برامج وتطبيقات حاسوبية ومنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لكافة فقرات الاستبانة ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرات.
- 2- معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يهدف إلى التأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم بواسطة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
- 3- الجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 4- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر مجموعة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد (Multiple Regression) وذلك لفحص الفرضيتين الرئيسيتين.

## الفصل الرابع

### ( عرض النتائج وتفسيرها )

أولاً: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

ثانياً: تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها

ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

## مقدمة:

في هذا الفصل تم إجراء تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المعدة لهذه الغاية ، وإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى.

أولاً: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تبين الجداول التالية وصفاً لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية:

( النوع، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، جهة العمل)

### 1-4 خصائص عينة الدراسة وفقاً للنوع:

من خلال الجدول رقم ( 1-4 ) ادناه نلاحظ ان نسبة الذكور المشاركين في الإستطلاع بلغت 53% وهي تزيد قليلاً عن نسبة الإناث البالغة 46.8% حيث يشير ذلك إلى تقارب أعداد العاملين من الجنسين في عينة البحث وبالتالي قد يعطي ذلك رؤية أكثر دقة ووضوح حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة من خلال تقارب وجهات النظر او اختلافها بين الفئتين.

جدول رقم ( 1-4 )

توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
نكر	115	53.2%
أنثى	101	46.8%

#### 2-4 خصائص عينة الدراسة وفقاً للعمر:

يظهر من خلال الجدول رقم (2-4) أدناه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (26 سنة إلى 35 سنة) وهي تعد من فئة الشباب التي تتميز بالحيوية والنشاط والإنتاج، حيث يعزو الباحث ذلك إلى دخول عدد كبير من فئة الشباب إلى الحياة العملية خلال الفترة الماضية وإحالة العديد من الموظفين ممن تجاوزت خدمتهم الـ 30 سنة إلى التقاعد المبكر بهدف تجديد الدماء وتطوير العمل في الجامعة وتحسينه والإرتقاء في السلم الوظيفي كما أن أفراد العينة لهم القدرة على بذل الجهد الكافي للعمل وتحسين مستوى الإنتاج بهدف خلق مناخ تنظيمي صالح للعمل.

#### جدول رقم (2-4)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من (25) وأقل	36	16.7%
من (26 إلى 35) سنة	95	44%
من (36 إلى 45) سنة	73	33.8%
(46) سنة فأكثر	12	5.6%
الإجمالي	216	100%

#### 3-4 خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي:

تدل نتيجة متغير المؤهل التعليمي على تنوع المستويات التعليمية في الجامعة وفقاً لعينة الدراسة حيث جاء حملة مؤهل البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 51%، بينما جاء حملة الدبلوم الجامعي

فأقل بنسبة 35%، وجاء حملة الماجستير في المرتبة الرابعة بنسبة 11.6% بينما لم يتجاوز حملة الدكتوراه 1.9% الأمر الذي نستنتج من خلاله أن أغلب موظفي الجامعة من خريجي الجامعات وحملة المؤهلات الأكاديمية وأن البيانات الخاصة بالعينة تشير إلى أن موظفي الجامعة هم من الفئة المثقفة والجامعية وأن نظرتهم لعناصر المناخ التنظيمي سيتأثر بمستواهم التعليمي والثقافي كما أن الباحث يعزو ذلك إلى أن الجامعة لديها خطط وبرامج تأهيل عالية الكفاءة خلال السنوات الماضية أثمرت عن إرتفاع مستوى التأهيل في المرحلة الجامعية الأولى وقد استفاد منها الكثير من الموظفين، بالإضافة إلى أنها تبتعث موظفيها لمواصلة الدراسة لمرحلة البكالوريوس داخل الجامعة لرفع كفاءتهم وتنمية خبراتهم ومعارفهم وهذا ما يفسر تفوق نسبة الموظفين من حملة البكالوريوس على بقية الفئات الأخرى وهذا مؤشر بأن برامج التأهيل العلمي في الجامعة تسير بشكل جيد.

#### جدول رقم: (3-4)

توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
35.2%	76	دبلوم جامعي فأقل
51.4%	111	بكالوريوس
11.6%	25	ماجستير
1.9%	4	دكتوراه
100%	216	المجموع

#### 4-4 خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

تم تقسيم أفراد العينة على أربع فئات بحسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية، حيث حل في المرتبة الأولى اصحاب الخبرة القصيرة (5) سنوات فأقل وبنسبة 36.6% من حجم العينة الكلي وتبعهم في المركز الثاني أصحاب الخبرة من (11 - 15) سنة والذين شكلوا ما نسبته 29.6% ، بينما جاء أصحاب الخبرة المتوسطة من (6 - 10) سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 21.3% ، وأخيراً جاء أصحاب الخبرة الطويلة (16) سنة فأكثر في المرتبة الرابعة بنسبة 12.5% ، ويعزو الباحث إرتفاع نسبة أصحاب الخبرة القصيرة إلى زيادة نسبة إستيعاب الخريجين خلال السنوات الماضية وخروج أصحاب الخبرة الطويلة من الخدمة بسبب سياسة الإحلال والتوظيف وهو مؤشر جيد يدل على تنوع المناخ التنظيمي في الجامعة من ذوي الخبرات المختلفة في السلم الوظيفي حيث أن المبحوثين ذوي تنوع جيد في أقدمية الخبرة الإدارية، الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حيث تعتبر تنوع الخدمة من أهم الامور التي تؤثر في الآراء نحو الأشياء لأن الخبرات وتبادل التجارب تسهم في تكوين أفكار إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

#### جدول رقم: (4-4)

توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
36.6%	79	(5) سنوات فأقل
21.3%	46	(6 - 10) سنوات
29.6%	64	(11 - 15) سنة
12.5%	27	(16) سنة فأكثر
100%	216	الإجمالي

#### 4-5 خصائص عينة الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة:

وجد الباحث أن النسبة العظمى من افراد العينة هم من فئة الموظفين بنسبة 64.4%، وهذا أمر طبيعي متوقع، حيث يعزو الباحث ذلك إلى طبيعة تقسيمات الكليات في الجامعة وهيكلها التنظيمي الذي تزداد فيه نسبة الأقسام وبالتالي فهي تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين بينما تقل الوظائف الإشرافية والقيادية نظراً لطبيعة عمل المؤسسات الأكاديمية.

#### جدول رقم: (4-5)

توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع الوظيفة

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
64.4%	139	موظف
12.5%	27	رئيس قسم
1.9%	4	رئيس شعبة
21.3%	46	أخرى
100%	216	الإجمالي

ثالثاً: مناقشة نتائج الأسئلة على ضوء الفرضيات:

نتائج السؤال الأول: ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور المناخ التنظيمي في أداة الدراسة، والجدول رقم: (4-6) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم: (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور المناخ

التنظيمي

م	الرتبة	محاور المقياس	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.73	0.81	مرتفع
2	3	التدريب	3.65	0.89	مرتفع
3	1	الاتصالات	3.79	0.82	مرتفع
4	4	حوافز العمل	3.29	1.09	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.62	0.82	مرتفع

يتضح من الجدول رقم: (4-6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور المناخ التنظيمي تراوحت بين (3.29-3.79)، جاء أعلاها محور الاتصالات بمتوسط حسابي (3.79) وبمستوى مرتفع، وجاءت بقية المحاور جميعها بمستوى مرتفع ما عدا محور حوافز العمل الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.62)؛ مما يدل ذلك على أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظر العاملين مرتفع أي أن نسبة (72.4%) من العاملين يرون أنه مناخ إيجابي، ولمعرفة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقا لكل محور:



## أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم: (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار.	3.73	1.06	مرتفع
2	5	تقوم الإدارة بمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بشكل جماعي قبل اتخاذ القرارات	3.62	1.09	مرتفع
3	4	تقوم الإدارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للعاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.	3.63	1.01	مرتفع
4	6	تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية إتخاذ القرار.	3.47	0.99	مرتفع
5	3	تسعى إدارة الجامعة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات بإشعارهم بدورهم الفاعل وعدم التهميش.	3.65	1.05	مرتفع
6	1	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي	4.28	0.82	مرتفع جدا
		المتوسط الحسابي ككل	3.73	0.81	مرتفع

يتبين من الجدول رقم: (4-7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات تراوحت بين (3.47 - 4.28)، كان أعلاها الفقرة (6) التي نصها " تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي " بمتوسط حسابي (4.28) وبمستوى مرتفع جدا، كما يتضح أن جميع

الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي نصت على " تطبيق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.73)، مما يعني ذلك أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## ثانياً: التدريب

### جدول رقم: (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين كحاجة ضرورية لعمل الجامعة.	3.80	1.00	مرتفع
8	4	تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجات العاملين من التدريب وبشكلٍ دوري.	3.62	1.02	مرتفع
9	2	تقوم إدارة الجامعة بتحديد برامج التدريب للعاملين وفقاً لضوابط محددة.	3.69	1.00	مرتفع
10	3	تقوم إدارة الجامعة بإستطلاع رأي العاملين المشاركين بالبرامج التدريبية بعد عقدها.	3.69	0.96	مرتفع
11	5	تقوم إدارة الجامعة بإتاحة فرص التدريب لجميع العاملين وبعادلة.	3.56	1.09	مرتفع
12	6	تقوم إدارة الجامعة بمعرفة أثر نتائج برامج تدريب العاملين على الأداء الوظيفي لهم.	3.55	1.05	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.65	0.89	مرتفع

يتضح من الجدول رقم: (4-8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التدريب تراوحت بين (3.55-3.80)، أي أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث كان أعلاها الفقرة (7) والتي نصها " تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين كحاجة ضرورية لعمل الجامعة" بمتوسط حسابي (3.80) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (12) والتي نصها " تقوم إدارة الجامعة بمعرفة أثر نتائج برامج تدريب العاملين على الأداء الوظيفي لهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.65) مما يدل ذلك على أن مستوى التدريب مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً: الاتصالات

#### جدول رقم: (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاتصالات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	1	تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات.	3.94	0.84	مرتفع
14	2	يتمتع نظام الاتصال في الجامعة والمعمول به بالسهولة.	3.87	0.89	مرتفع
15	4	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة.	3.66	1.07	مرتفع
16	3	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع العاملين تتم بالدقة والموضوعية.	3.82	0.97	مرتفع
17	5	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون عملية تبادل المعلومات تتم بسرعة فائقة.	3.64	1.00	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.79	0.82	مرتفع

يتبين من الجدول رقم: (4-9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصالات تراوحت بين (3.64-3.94)، حيث كانت الفقرة (13) والتي نصها " تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبمستوى مرتفع، وجاءت بقية الفقرات جميعها بمستوى مرتفع كان أقلها الفقرة (17) التي نصها " تحرص إدارة الجامعة على أن تكون عملية تبادل المعلومات تتم بسرعة فائقة "بمتوسط حسابي (3.64) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.79)، مما يدل على أن مستوى الاتصالات مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: حوافز العمل

#### جدول رقم: (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور حوافز العمل

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	1	تحرص إدارة الجامعة على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع ضمن القنوات الرسمية.	3.38	1.16	متوسط
22	2	يحرص نظام الحوافز المعتمد في الجامعة على تحقيق العدالة بين العاملين.	3.35	1.13	متوسط
19	3	تحرص إدارة الجامعة على أن يكون نظام الحوافز المعتمد يخدم مصالح العاملين	3.27	1.18	متوسط
20	4	يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بالشفافية	3.25	1.12	متوسط
18	5	تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة.	3.22	1.25	متوسط
		<b>المتوسط الحسابي ككل</b>	3.29	1.09	متوسط

يتبين من الجدول رقم: (4-10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور حوافز العمل تراوحت بين (3.22-3.38)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط حيث كانت في المرتبة الأولى

الفقرة (21) التي نصها " تحرص إدارة الجامعة على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع ضمن القنوات الرسمية" بمتوسط حسابي (3.38) وبمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي نصها " تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبمستوى متوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.29)، مما يعني أن مستوى حوافز العمل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

لمعرفة تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Standard Multiple linear regression)، ويوضح الجدول جدول رقم: (4-11)، اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة قدرة نموذج الانحدار على تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

جدول رقم: (4-11)

نتائج تحليل التباين لدلالة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	11.861	4	2.965	13.69	.000
الخطأ	45.708	211	0.217		
الكلي	57.569	215			

يتضح من خلال جدول رقم: (4-11) ان قيمة "ف" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يدل ذلك على ان نموذج الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ويوضح جدول جدول رقم: (4-12) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم: (12-4)

ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

الثابت	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الانحدار المعياري (Beta)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	أبعاد المناخ التنظيمي
3.15	0.21	0.761	0.30	-0.04	-0.03	المشاركة في اتخاذ القرارات
		<b>0.005</b>	2.81	0.38	0.22	التدريب
		<b>0.002</b>	3.18	0.35	0.22	الاتصالات
		<b>0.004</b>	2.91	-0.30	-0.14	حوافز العمل

يتبين من الجدول جدول رقم: (12-4) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وقد تمثل هذا الأثر في ثلاثة أبعاد هي: والتدريب، والاتصالات، وحوافز العمل حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية لهذه الأبعاد أقل عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، ونتيجة لذلك نقبل الفرضيات المنبثقة عن السؤال والتي نصت على :

- يؤثر التدريب المستخدم إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
  - يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
  - تؤثر حوافز العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المشاركة في اتخاذ القرار حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الأولى المنبثقة من

السؤال والتي نصت على " تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية". وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.21$ )، وهذا يدل على ان (21%) من التباين في الأداء الوظيفي يعزى إلى المناخ التنظيمي.

نتائج السؤال الثالث: ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظرهم؟

للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظرهم؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الأداء الوظيفي وللمحور ككل، والجدول رقم: (4-13) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم: (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الوظيفي

رقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	المستوى
23	2	أبذل جهد مضاعف لتحسين وتطوير صورة	4.38	0.67	مرتفع جدا
24	7	أحرص دائماً على المشاركة في معظم الدورات	3.97	0.80	مرتفع
25	1	أتقيد بساعات الدوام الرسمية وانتظم في	4.46	0.72	مرتفع جدا
26	6	هناك تعاون وثيق بين الموظفين في إنجاز	4.06	0.87	مرتفع

مرتفع	0.92	3.92	دائماً ما يقدم الموظفون مصلحة العمل على	8	27
مرتفع جداً	0.89	4.34	أرى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين	4	28
مرتفع جداً	0.89	4.24	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل	5	29
مرتفع جداً	0.71	4.36	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين	3	30
مرتفع جداً	0.52	4.22	المتوسط الحسابي ككل		

يتضح من الجدول رقم: (4-13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي تراوحت بين (3.92 - 4.46) أي أن هذه الفقرات جميعها جاءت بين مستوى مرتفع ومرتفع جداً، حيث كان أعلاها الفقرة (25) التي نصت على " أتقيد بساعات الدوام الرسمية وانتظم في الحضور للعمل " بمتوسط حسابي (4.46) وبدرجة مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها " دائماً ما يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية" بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.22)؛ مما يدل على مستوى الأداء الوظيفي مرتفع جداً لدى العاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية من وجهة نظرهم.

نتائج السؤال الرابع: هل يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟

الفرضية المنبثقة من السؤال: يؤثر الرضا الوظيفي (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.



للتعرف على تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، تم في البداية استكشاف العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والمتغير الوسيط من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون والجدول جدول رقم: (4-14) يوضح هذه النتائج.

#### جدول رقم: (4-14)

معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات

المتغير	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي
الأداء الوظيفي	-	.61*	.36*
الرضا الوظيفي	-	-	.59*
المناخ التنظيمي	-	-	-

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول رقم: (4-14) وجود علاقة دالة إحصائية بين الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وبين الرضا الوظيفي (الوسيط) والمناخ التنظيمي (المتغير المستقل)، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي. ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار على خطوتين الأولى لمعرفة الأثر المباشر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، والثانية بإدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة التغير الحادث في طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والجدول رقم: (4-15) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم: (4-15)

تحليل الانحدار لمعرفة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الخطوة	المتغير	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	R <sup>2</sup>	الثابت
الخطوة الأولى	المناخ التنظيمي	0.22	0.36	5.56	0.000	0.13	3.41
الخطوة الثانية بعد التحكم بالرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي	0.00	0.00	-0.06	0.952	0.37	2.44
	الرضا الوظيفي	0.46	0.61	9.00	0.000		

يتضح من جدول رقم: (4-15) أن الرضا الوظيفي يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حيث يلاحظ انه عند ادخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط تصبح قيمة "ت" غير دالة إحصائيا حيث بلغت القيمة الاحتمالية ( $P=0.952$ ) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يدل ذلك على أن الرضا الوظيفي له تأثير كلي (Complete mediation) على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث نلاحظ أن المناخ التنظيمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي في حال عدم توفر الرضا الوظيفي لدى الموظف.

## خامساً: النتائج العامة للفرضيات:

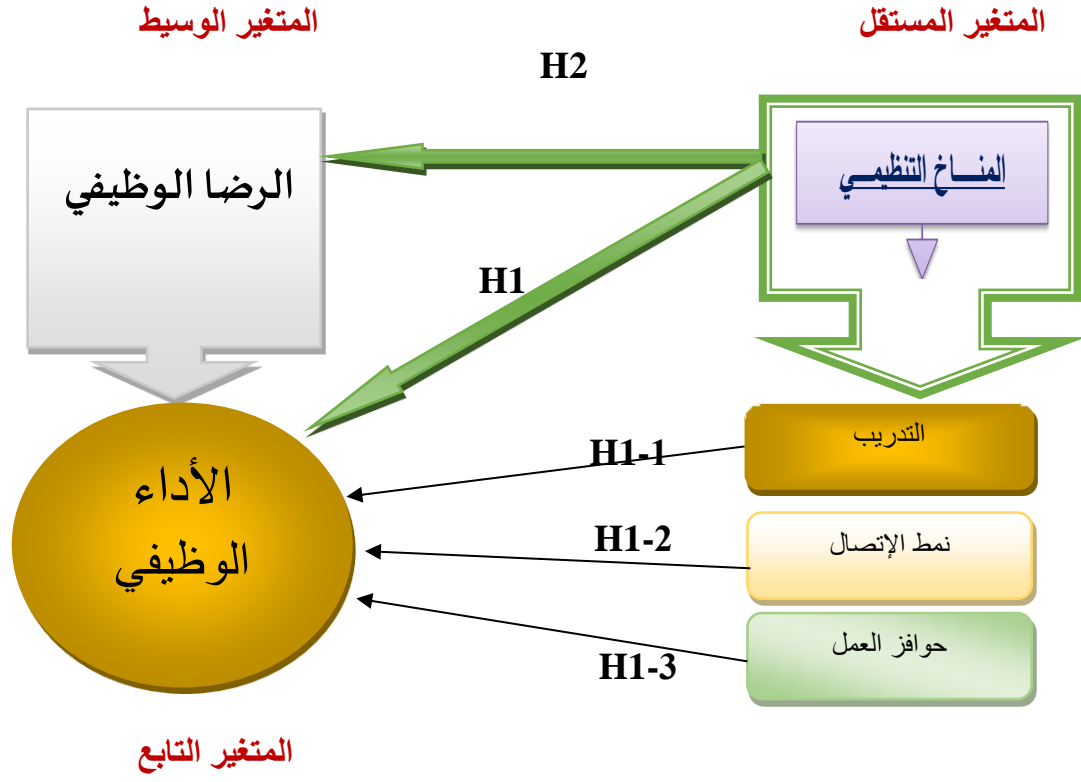
بناءً على فرضيات الدراسة وتحليل النتائج، فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

جدول رقم (22)

### نتائج الفرضيات

النتيجة	الفرضية الفرعية	النتيجة	الفرضية الرئيسية
غير متحققة	تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية	متحققة	يؤثر المناخ التنظيمي إيجابياً بجميع أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، نمط الاتصالات، حوافز العمل) على الأداء العام في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.
متحققة	يؤثر التدريب المستخدم إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
متحققة	يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
متحققة	تؤثر حوافز العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
	متحققة		يؤثر الرضى الوظيفي (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

سادساً: النموذج الناتج عن الدراسة:



الشكل (2): النموذج الناتج عن الدراسة وهو من تصميم الباحث إستناداً لنتائج الفرضيات

## الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: جدول نتائج الفرضيات

ثالثاً: التوصيات والمقترحات

رابعاً: محددات الدراسة

خامساً: الدراسات المستقبلية المقترحة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ومعرفة مدى تأثير أبعاده على الأداء الوظيفي حيث يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لتفسير نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، والتي على ضوءها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل فقرتين وفقاً للتالي بيانه:

### أولاً: مناقشة النتائج:

1- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة (72.4%) على أن المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية لمحور المناخ التنظيمي بجميع أبعاده (الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت حوافز العمل في مستوى متوسط بمعدل متوسط حسابي (3.29) وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم مستوى رضا مرتفع عن بيئة العمل وبالتالي ينسحب ذلك على مستوى الاداء الوظيفي لديهم.

2- كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ياسمينية (2017) التي تؤكد على وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد بمقر والية ام البواقي على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الأداء للموظفين، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة الشريف (2013) إلى عدم توفر مناخ تنظيمي

مناسب حيث أشارت الدراسة إلى عدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات وصعوبة الاتصالات بين المؤسسات بالإضافة الى عدم رضا العاملين عن حوافز العمل.

3- على الرغم بأن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات حصل على نسبة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.73) إلا ان نتائج الفرضيات أظهرت عدم وجود أثر لبعد (المشاركة في اتخاذ القرارات ) على أداء العاملين وهو ما تؤيده دراسة الجوري (2015)، حيث أظهرت بأنه لا يوجد تأثير لكل من خصائص الهيكل التنظيمي وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مجارسة (2020)، والتي بينت بأنه لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إدراك الموظفين لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على أدائهم لأعمالهم سلباً أو إيجاباً عند المشاركة من عدمه، كما قد يكون إدراك العاملين بأن طبيعة اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية بطبيعتها تتم عن طريق السلطات العليا في المؤسسة وبالتالي فإن أداء العاملين لا يتأثر بهذه العملية.

4- هناك اثر للتدريب المستخدم على أداء العاملين حيث بلغ متوسط هذا البعد (3.65) وبنسبة (73%) وهو ما يتفق مع نموذج كمبرل وأخرون (Campbell & et ell.,1974) حيث أكد على أهمية التدريب والتطوير ضمن هيكله المناخ التنظيمي كما نستنتج أن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين في الجامعة حيث تقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية الموظفين وهذه النتيجة تتفق مع ما خلصت إليه دراسة (بحر،2005).

5- يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية حيث أظهرت النتائج أن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة

إنجاز الأعمال وتسهيلها على الموظفين، كما تشجع الموظفين لتقديم مقترحاتهم بحرية وتحرص على تبادل المعلومات معهم بسرعة فائقة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ، 2016) والتي حصل بعد الإتصال فيها على درجة مرتفعة، كما خلصت دراسة (ياسمينه، 2017) إلى أن نظام الإتصال يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمال وهذا ما يثبت ان هذا البعد له أهمية كبيرة في رفع كفاءة الأداء للموظفين.

6- إن الجامعة تحقق مستوى رضى متوسط عن حوافز العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3.29 ) ونسبة (65.8%)، حيث أن افراد العينة لا يشعرون بمستوى رضا جيد عن هذا العنصر وأن هناك اثر متوسط لحوافز العمل على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وقد يعزى ذلك لكون نظام حوافز العمل يعتمد كلياً على الدعم الحكومي حيث اصبح لا يلبي طموحات الموظفين وحاجياتهم النفسية والمادية للتحفيز والتطوير، فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة في آن واحد، كما أنها تؤثر على سلوك الفرد وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متقان الأمر الذي ينعكس ايجابيا على أداء الجامعة حيث خلصت إلى ذلك نتيجة دراسة ( المعايطة، 2017) والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في ظل وجود الحوافز والمكافآت التي تؤثر على أداء العاملين.

7- أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.22) ونسبة (84.4%) والذي جاء بدرجة مرتفعة جداً حيث يعزو الباحث ذلك إلى سيادة المناخ التنظيمي الايجابي والذي يعكس رضا العاملين عن هذا المناخ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية، كما أن وجود تدريب مناسب مع توفر وسائل تقنية الإتصالات الحديثة والأنظمة المعلوماتية قد سهلت من عمل الموظفين ووفرت عليهم الوقت والجهد مع سرعة الإنجاز، وقد



اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي(2013) والتي أكدت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، كما اتفقت النتيجة مع دراسة لوزي وبعيم (2014)، والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي الايجابي والرضا الوظيفي. في حين اختلفت النتيجة مع دراسة ( pangil & Otherse,2011) حيث أشارت إلى أن انخفاض المناخ التنظيمي ترتب عليه انخفاض الرضا الوظيفي.

8- قامت هذه الدراسة بإختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في ضل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تبين لدى الباحث بأن الرضى الوظيفي يؤثر (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وأن المناخ التنظيمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي في حالة عدم توفر الرضا الوظيفي للموظف كما أن وجود مستوى أداء وظيفي مرتفع جدا لدى العاملين الإداريين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية والذي بلغ (4.22) بنسبة (84.4%) يعزوه الباحث إلى وجود رضا وظيفي عالي يؤثر في هذه العلاقة وهذا ما أثبتته النتائج من خلال وجود تأثير كلي للرضا الوظيفي على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى تحسن نفسية الموظف وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه وإنتاجيته في العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأمين ويحي(2016) في وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل الموارد البشرية، كما اتفقت النتيجة مع دراسة المعاينة(2017) والتي أكدت على وجود علاقة ايجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، في حين اختلفت مع دراسة لوزري وبعيم(2014) حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين لدى عينة الدراسة.

## ثانياً: جدول نتائج الفرضيات:

إستخدمت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين تفرع عن الفرضية الأولى (4) فرضيات فرعية بالإضافة إلى الفرضية الرئيسية الثانية، وكننتيجة عامة للدراسة تبين من خلالها وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب، الاتصالات، حوافز العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، كما يدل ذلك على أنه كلما توفر التدريب الجيد والمدروس ووسائل الاتصالات المناسبة مع توفر الحوافز المادية والمعنوية في العمل كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسن مستوى إنتاجيتهم، وهذه النتيجة تتسجم مع الفقرة (6) من البند (خامساً) من الفصل الثاني والخاص بالتعقيب على الدراسات السابقة والمتعلق بربط هذه الدراسة بأحد المحاور الرئيسية لرؤية سلطنة عمان 2040 إذ أنها تسعى لتحقيق المحور الثالث الخاص بالحوكمة والأداء المؤسسي وهو من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أهداف الرؤية التي تسعى لخلق بيئة عمل مريحة وجاذبة للكفاءات حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى التوصل إلى تحقيق بيئة عمل محفزة ومتكاملة تمارس من خلالها أفضل المهارات والإمكانات المتميزة، ويتم تحسينها بشكل دوري يساعد الموظفين على العمل كفريق واحد، حيث أن بناء الفريق يعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء في المؤسسة.

والجدول التالي يلخص نتائج الفرضيات مع الإستشهاد بالدراسات السابقة التي تؤيد النتيجة التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (23)

نتائج الفرضيات

الإستشهاد	النتيجة	الفرضية الفرعية	النتيجة	الفرضية الرئيسية
ممارسة (2020)، الجوري (2015)	غير متحققة	تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية	متحققة	يؤثر المناخ التنظيمي إيجابياً بجميع أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، نمط الاتصالات، حوافز العمل) على الأداء العام في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.
نموذج كمبل وآخرون (Campbell & et ell., 1974)، (بحر، 2005)	متحققة	يؤثر التدريب المستخدم إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
(عبد بحر و سويرح، 2010)، (ياسمينه، 2017)	متحققة	يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
ممارسة (2020)، (عيسى، 2014) (صليحة، 2010)	متحققة	تؤثر حوافز العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية		
(الأمين و يحي، 2016) (لوزري و بعيم، 2014) (المعايطه، 2017)		متحققة		يؤثر الرضى الوظيفي (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الأولى

الثانية

## ثالثاً: التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج منها بالتوصيات التالية:

1- زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي للجامعة من خلال استمرار الجامعة في الاهتمام بتعزيز

برامج التدريب المستمر في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية لمواكبة التطورات في عالم

التكنولوجيا مع التركيز على وسائل التدريب الذاتية من خلال المنصات الإلكترونية.

2- وضع سياسات وبرامج تستهدف تطوير المناخ التنظيمي بالجامعة بما يتوافق مع رؤية سلطنة

عمان 2040 إذ أنها تسعى لتحقيق أحد المحاور الرئيسية والمتمثل في المحور الثالث

الخاص بالحوكمة والأداء المؤسسي وهو من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أهداف

الرؤية التي تسعى لخلق بيئة عمل مريحة وجاذبة للكفاءات حيث أن هذه الدراسة تهدف

إلى التوصل إلى تحقيق بيئة عمل محفزة ومتكاملة تمارس من خلالها أفضل المهارات

والإمكانات المتميزة.

3- وضع سياسة عامة لتمكين العاملين من تأدية دور أكبر وبكفاءة أعلى في عملية

المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث تلتزم الجامعة بتلك السياسة لتصبح ثقافة قائمة

ومترسخة لدى الموظفين على أرض الواقع.

4- توصي الدراسة بتحديث وسائل الاتصالات بالجامعة ورفع كفاءتها بهدف سرعة إنجاز

الأعمال وتسهيلها على الموظفين والمحافظة على المستوى العالي من التواصل الفعال.

5- ضرورة القيام بتحليل ثقافة العمل السائدة بين العاملين في الجامعة لمعرفة قناعاتهم تجاه

عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في وضع الأهداف التي تتعلق بأقسامهم

الإدارية، وحل المشكلات التي تواجههم.

6- إستمرار إدارة الجامعة بالإهتمام بالموارد البشرية والتعرف على مستويات الرضا الوظيفي

للموظفين بهدف التحسين المستمر لأدائهم.

7- يوصي الباحث إدارة الجامعة للبحث عن مصادر تمويل مستقلة لتعزيز منظومة الحوافز

والمكافآت للعاملين لديها وخاصة للموظفين المتميزين والمجتهدين بالشكل الذي يحفز ويشجع

هؤلاء العاملين على زيادة الابتكار والإبداع في أساليب العمل، على أن تكون هذه المنظومة

فعالة بشكل جيد بحيث تحقق التوازن في مبدأ الثواب والعقاب وتكون رديفاً ومسانداً لنظام

الحوافز الحكومية المعمول به حالياً.

8- ولغايات تطبيق التوصية (2) سألنا الإبانة أعلاه بهدف تعزيز وتطبيق منظومة الحوافز

والمكافآت للعاملين وخاصة للموظفين المتميزين والمجتهدين بالشكل الذي يحفز ويشجع

هؤلاء العاملين على زيادة الابتكار والإبداع في أساليب العمل وتحقيقاً لرؤية عمان 2040  
فإن الباحث يوصي إدارة الجامعة ووزارة العمل ( قطاع التطوير الإداري والموارد البشرية)  
كونها المشرفة على جميع مؤسسات الخدمة المدنية بالقطاع الحكومي للعمل على دراسة  
وتطبيق المقترح التفصيلي المرفوع من قبل الباحث بتاريخ 2021/6/16م بشأن إنشاء "  
جائزة السلطان هيثم للتميز الوظيفي والمؤسسي ونظامها الأساسي المرفق بها حيث تهدف  
إلى تعزيز وخلق بيئة تنافسية محفزة في مؤسسات ووزارات الخدمة المدنية وسوف تساعد  
الجائزة في حال تطبيقها على تحقيق أهداف رؤية عمان 2040 من خلال تحقيق اهداف  
المؤسسات الحكومية ورفع كفاءة أداء موظفيها لا سيما وأن برامجها المقترحة تستهدف كافة  
قطاعات وبرامج الخدمة المدنية على مختلف مهامها ومسؤولياتها ومن بينها جامعة التقنية  
والعلوم التطبيقية محل الدراسة.

#### رابعاً: محددات الدراسة

لقد تم تحديد محددات ومعوقات الدراسة بناء على الدراسات السابقة وعلى مختلف المحددات والمعوقات  
التي واجهها الباحث عند إجرائه لهذا البحث وهي كما يلي:

1- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية لا سيما المؤسسات التعليمية وفقاً لعلم الباحث.

2- ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون ودقة ونزاهة وموضوعية إجابة أفراد مجتمع الدراسة.

3- صعوبة الانتقال ميدانياً لمتابعة جمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث أن الكليات التابعة للجامعة منتشرة جغرافياً في محافظات متباعدة في السلطنة.

4- وجود صعوبات في الحصول على دعم إدارات الجامعة في الفروع لتطبيق الدراسة.

#### **خامساً: الدراسات المستقبلية المقترحة:**

1- لكون المناخ التنظيمي أصبح موضوعاً في غاية الأهمية على حياة المؤسسات التعليمية

المعاصرة يرى الباحث عمل دراسات محلية تركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ

القرارات ومدى تأثيرها على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

2- إجراء دراسة لتقييم المناخ التنظيمي في جامعات مختلفة محلية والمقارنة بين نتائج هذه

الدراسة والدراسات المستقبلية لتلافي القصور.

3- إجراء دراسات متعمقة حول المناخ التنظيمي في المؤسسات المحلية للتعرف على طرق

مواجهة التحديات التي تواجه تلك الجامعات مع أهمية التنوع في أدوات جمع المعلومات.

4- إجراء دراسات أخرى للمناخ التنظيمي بأبعاد جديدة، ضمن مجتمع دراسة آخر، كما

توصي الدراسة بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بالمناخ التنظيمي: كالأداء الوظيفي والولاء

التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة فيما

يتعلق بالمناخ التنظيمي: كالمقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص أو بين

المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية.

5- إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع إستخدام منهجية مختلفة وذات أبعاد مختلفة مثل دراسة

الحالة على جامعات حكومية أو خاصة محلية.

6- إختبار دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من ابعاد أخرى في مؤسسات

تعليمية محلية.

7- طبقت هذه الدراسة على مؤسسة تعليمية محلية حكومية ، لذا يوصي الباحث إعادة

تطبيقها في مؤسسات حكومية أخرى.

8- اقتصرت الدراسة على بحث أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين

بالجامعة حيث يوصي الباحث تطبيقها على الموظفين الأكاديميين ومقارنة النتائج معها.



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. القرآن الكريم، سورة النساء، آية 113
2. أحمد السماوي.(2014).أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن (دراسة حالة). درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
3. أسماء ناجي، وعزيزة طعيلي. (2018). الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي.(رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، ولاية الوادي.
4. البليهد، نورة محمد.(2014).مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة،3( 10)، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة.
5. الأزرق عبد الرحمن.(2000). علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، لبنان،ص1
6. الحيدر،عبدالمحسن بن صالح.(2006).اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية.

7. الخليفة، زياد سعيد.(2003). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،ص34.
8. الخناق، سناء عبد الكريم.(2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة،ص 5
9. السلمي، علي(بدون). السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 297
10. السلمي، فهد نجيم راجح.(2012). القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، مذكرة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية السعودية. المجلة العربية للإدارة 2 (26)، التربية، جامعة أم القرى.
11. الشريف، طلال عبد الملك.(2001). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
12. الطويل، هاني عبدالرحمن.(2001). الادارة التعليمية ( مفاهيم وآفاق) دار وائل للطباعة والنشر .
13. العتيبي، محمد مبارك.(2007).أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،41

14. العميان، محمود سلمان(2007) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع.

15. العميرة، محمد عبد العزيز.(2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي" من وجهة نظر العاملين مركز الملك سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،109

16. الشيكشي، ساحل.( 2008).العلاقات الانسانية في الادارة. القاهرة مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.

17. برباح محمد الأمين، وموسوي يحيى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية . كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير.

18. القريوتي، محمد قاسم.(1989). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني والفردى والجماعى فى المنظمات الادارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

19. الكبيسي، عامر.(1998). السلوك التنظيمي، التنظيم الادارى الحكومى بين التقليد والمعاصرة، دار الشروق، الدوحة.

20. المحاسنة، محمد عبد الرحيم.(2001).أثر العوامل الشخصية فى المناخ التنظيمى، دراسة ميدانية فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى، مؤتة للبحوث والدراسات، (16).

21. المسروية، بدرية ناصر(2016)، أثر المناخ المدرسى وعلاقته بالالتزام التنظيمى فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

22. المؤمي، جميل واصل.(2011). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية،(ط2)، دار حامد للنشر، الأردن.

23. النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاشم يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد (2011). الإدارة العامة والأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. (ط7)، الرياض مكتبة الشقري.

24. بحر، يوسف عبد.(2005). مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

25. تيسير، زاهر.(2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق 5 نجوم، محافظة دمشق وريفها، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، ص13 العدد 2

26. جراح العتيبي. (2013). أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت. (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

27. جلال الشيخ. (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. غزة: غير منشور.

28. حميدة، مزهود؛ وسميه خالد.(2019). دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون(القرارم قوقة ميلة) نموذجاً. (رسالة ماجستير)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، القرارم قوقة ميلة.

29. حمداوي، وسيلة.(2004). إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص123

30. حسن، راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.

31. حمادين، عثمان.(2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، (ط8)، عمان. الأردن.

32. دباغ، عصام عبدالوهاب (2008). إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان: الأردن، ص154

33. زراري ياسمينه. (2017). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية ب والية أم البواقي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، أم البواقي.

34. زينب حراث. (2018). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدرجات والدرجات النارية "سيكما" بقالمة. (بحث ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.

35. زهية، عزيزون.(2007).التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوت، سكيكدة، 1-12

36. سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 219

37. شاهين، ماجد ابراهيم. (2010).مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأقره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية) دراسة مقارنة بين الجامعة السالمية والأزهر رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.

38. شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

39. صابرة لوزري، و صليحة بعيم. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد" الطاهير. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
40. عبدالله خالد المعاينة. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
41. عبدالمنعم نور. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الاقتصاد.
42. عليات العيد. (2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية.
43. عباس، سهيلة محمد؛ حسين، علي. (1999). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان. الأردن.
44. عبد الفتاح، عبدالحميد مغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
45. عبد الله الطحم و طلق السواط. (2012). السلوك التنظيمي. الإصدار (ط4)، جدة السعودية: دار الحافظ للنشر.
46. عقلة محمد المبيضين؛ وجرادات، أسامة محمد (2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة،

47. عيسى، حمد علي.(2014).تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين .
48. فداء مجارسة.(2020). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. اللاذقية: مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية.
49. فريدة الإندونيسى.(2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية.
50. فؤاد الجوري. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية.( رسالة ماجستير).
51. فارس، عمارة أحمد .(2010). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، قسم علوم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 201
52. فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد.(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن دار المسيرة للطباعة والنشر .
53. كمال، محمد المغربي.( 2007).السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط2)،عدان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
54. منصورى حليم. (2015). علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، البويرة.



55. ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.

56. محمد الصيرفي. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات. مصر: دار الوفاء للطبع و النشر.

57. محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 19

58. محمد على الروسان، مناور فريد حداد. (2002). الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطييف، الجزائر، 02

59. هاجر الشريف. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي. (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، بنغازي.

60. يوسف عبد بحر، وأيمن سويرح. (يونيو، ٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

---

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bitch. Vera. Hog Berg "Exploring Horticultural Employees Attitudes Toward Their Jobs: A qualitative analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction". Journal of Agricultural And Applied Economies, Dec, 2005.

2. Boker. W., and Gstein-J. (1991). Organizational Performance & Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes In Board Composition, Academy of management Journal, Vol. (34). No. (4).
3. Coska L.S, Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimension of Fieldlers Contengency Model , Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975, p 213
4. LI, Y, P. A Study on the Impact of Organizational Climate on Employee Performance in a Malaysian Consultancy. Vol. 5 No.1, International Journal of Accounting & Business Management, 2017, 1.
5. Siljanen ,Mikael. (2010). An Employee Perspective to Performance Measurement and Management : A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russi
6. Pangil, F and Others, (2011); the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science.
7. Peter, Kangis, "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" Management Decision, Volume 38 Number 8 pp.531-540, 2000.

## الملاحق

أولاً: الملحق رقم (1) : أداة الدراسة ( الإستبانة )

ثانياً: الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

## ملحق رقم ( 1 )

A' Sharqiyah University  
College of Business  
Administration  
MBA



جامعة الشرقية  
كلية إدارة الأعمال  
ماجستير إدارة  
الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية " دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بسلطنة عمان ( الكليات التقنية )، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية في إدارة الأعمال / القيادة .

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في الكلية التي تعملون بها. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

الباحث:

علي بن سعيد بن راشد العبري

الجزء الأول / المتغيرات الديموغرافية:  
ضع إشارة (×) في المربع المناسب :

1 - النوع :

ذكر  أنثى

2- العمر:

من (25) وأقل  من (26 الى 35) سنة  من (36 الى 45) سنة  (46) سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي :

دبلوم جامعي فأقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

5- عدد سنوات الخبرة :

(5) سنوات فأقل  (6 - 10) سنوات  (11 - 15) سنة  (16) سنة فأكثر

6- نوع الوظيفة :

موظف  رئيس قسم  رئيس شعبة  أخرى

7- المستوى الوظيفي :

إدارة تنفيذية  إدارة وسطى  إدارة عليا

8- جهة العمل :

جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعبري   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بالمصنعة   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بشناص   
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصلالة

الجزء الثاني / المعلومات الخاصة بالبحث :  
 ضع إشارة (x) في المربع المناسب :

أولاً: المناخ التنظيمي :

الرقم	الفقرات	بشدة موافق	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
1.	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار.					
2.	تقوم الإدارة بمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بشكل جماعي قبل اتخاذ القرارات					
3.	تقوم الإدارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للعاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
4.	تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية إتخاذ القرار.					
5.	تسعى إدارة الجامعة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات بإشعارهم بدورهم الفاعل وعدم التهميش.					
6.	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي					
<b>التدريب</b>						
7.	تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين كحاجة ضرورية لعمل الجامعة.					
8.	تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجات العاملين من التدريب وبشكل دوري.					
9.	تقوم إدارة الجامعة بتحديد برامج التدريب للعاملين وفقاً لضوابط محددة.					
10.	تقوم إدارة الجامعة بإستطلاع رأي العاملين المشاركين بالبرامج التدريبية بعد عقدها.					
11.	تقوم إدارة الجامعة بإتاحة فرص التدريب لجميع العاملين وبعدالة.					
12.	تقوم إدارة الجامعة بمعرفة أثر نتائج برامج تدريب العاملين على الأداء الوظيفي لهم.					
<b>الاتصالات</b>						

					1 3. تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات.
					1 4. يتمتع نظام الاتصال في الجامعة والمعمول به بالسهولة.
					1 5. تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة.
					1 6. تحرص إدارة الجامعة على أن تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع العاملين تتم بالدقة والموضوعية.
					1 7. تحرص إدارة الجامعة على أن تكون عملية تبادل المعلومات تتم بسرعة فائقة .
<b>حوافز العمل</b>					
					1 8. تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة.
					1 9. تحرص إدارة الجامعة على أن يكون نظام الحوافز المعتمد يخدم مصالح العاملين بالجامعة.
					2 0. يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بالشفافية والعدالة.
					2 1. تحرص إدارة الجامعة على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع ضمن القنوات الرسمية.
					2 2. يحرص نظام الحوافز المعتمد في الجامعة على تحقيق العدالة بين العاملين.

## ثانياً : الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					23. أبذل جهد مضاعف لتحسين وتطوير صورة الجامعة
					24. أحرص دائماً على المشاركة في معظم الدورات والمؤتمرات والندوات داخل وخارج الجامعة
					25. أتقيد بساعات الدوام الرسمية وانتظم في الحضور للعمل.
					26. هناك تعاون وثيق بين الموظفين في إنجاز العمل
					27. دائماً ما يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
					28. أرى أن الرضا الوظيفي يؤثر على اداء العاملين
					29. الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل إدارة الجامعة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء
					30. التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى اداء الموظفين

### ثالثاً: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					31.	أنا راضي عن أساليب الثواب والعقاب المطبقة في العمل
					32.	يشعرنى الرئيس المباشر بالتقدير والاحترام أمام العاملين
					33.	توجد علاقة ودية وصحية بين زملاء العمل
					34.	أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي
					35.	أشعر بأنني في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية
					36.	أشعر بأنني حققت طموحاتي الوظيفية في العمل بالجامعة
					37.	يوجد استقرار وظيفي في العمل بالجامعة
					38.	اجد أن العمل بالجامعة يحقق لي الاحترام وتقدير الذات

انتهت الاستبانة

شكراً لكم حسن تعاونك



## ملحق رقم ( 2 )

### قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم والدرجة العلمية	الوظيفة	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. يونس عبدالعزيز مقداوي	أستاذ محاضر ورئيس جامعة	التسويق	جامعة عمان العربية
2	د. حافظ بن سعيد الرحبي	أستاذ محاضر وعميد الكلية التقنية بنزوى	الإدارة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى
3	د. ناصر بن سالم الكلباني	أستاذ محاضر ومساعد العميد للشؤون الأكاديمية	الإدارة والحوكمة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعبري
4	د. عبدالله بن خلفان العزري	أستاذ محاضر ومساعد العميد للشؤون الإدارية والمالية	الإدارة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى
5	د. صالح بن حمود السناوي	أستاذ مساعد رئيس قسم الإدارة	الإدارة	جامعة الشرقية
6	د. مسلم بن سالم الحراصي	رئيس قسم ضبط الجودة دائرة التخطيط والتطوير	إدارة موارد بشرية	وزارة التربية والتعليم
7	د. سيف بن عبدالله الهنائي	مدير دائرة الأنشطة الطلابية	إدارة الموارد البشرية	جامعة صحار
8	د. عبدالرحمن بن محمد الإسماعيلي	أستاذ دراسات تجارية رئيس قسم الدراسات التجارية	الإدارة المالية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعبري