مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية
اسم الكاتب: د, عتاب يوسف حسون، عادل مصطفى قبلان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5471
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect of the Organizational Climate on the Performance of Human Resources
A Field Study at Tishreen University

Dr. Etaab Yousef Hassoun*
Adel Mostafa Qabalan**

(Received 2 / 6 / 2020. Accepted 13 / 8 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to determine the extent of the effect of the organizational climate (organizational structure, leadership style, participation in decision-making, communication technology, incentives, training) in the performance of human resources, at the Tishreen University. The researcher distributed (100) questionnaires to a sample of managers, and administrative staff responsible in university under study. (89) questionnaires were retrieved and (7) questionnaires were excluded, Thus, the number of questionnaires that have been discharged is (82). The researcher analyzed the data using the Statistical Analysis Program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which are: There is a significant effect of the organizational climate (organizational structure, leadership style, participation in decision-making, communication technology, incentives, training) in the performance of human resources, at the university under study. The researcher also made a number of recommendations, including: The need for the university to develop organizational structures and design new organizational structures characterized by greater flexibility, the need to improve the physical environment for work at the university, and strive to increase the degree of diversity in business, tasks and job duties of workers, and provide an opportunity for workers to renew, innovate, develop and change..

Keywords: Organizational Climate, Human Resource Performance, Tishreen University.

*Associate Professor In Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Master Student, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

تأثير المناخ التَّنظيمي على أداء الموارد البشريَّة
"دراسة ميدانيِّة في جامعة تشرين"

الدكتورة عتاب يوسف حسون*
الطالب عادل مصطفى قبلان**

(تاريخ الإيداع 2 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 13 / 8 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التَّنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتِّخاذ القرارات، تكنولوجيا الاتصال، الحوافز، التَّدريب) على أداء الموارد البشريَّة، وذلك في جامعة تشرين. قام الباحث بتوزيع (100) استبانة على عينة من المديرين والعاملين في الجامعة محلِّ الدِّراسة، تمَّ استرداد (89) استبانة، واستبعاد (7) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمَّ تفريغها (82) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصَّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي (الهيكل التَّنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتِّخاذ القرارات، تكنولوجيا الاتصال، الحوافز، التَّدريب) في أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما تقدَّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التَّوصيات والَّتي كان أهمُّها: ضرورة تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل تنظيمية جديدة تتسم بقدر أكبر من المرونة، ضرورة تحسين البيئة المادية للعمل في الجامعة، والسعي إلى زيادة درجة التنوع في الأعمال والمهام والواجبات الوظيفية للعاملين، وإتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.

الكلمات المفتاحيَّة: المناخ التَّنظيمي، أداء الموارد البشريَّة، جامعة تشرين.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال . كليَّة الاقتصاد . جامعة تشرين . اللَّاذقية . سوريَّة.
** طالب ماجستير– قسم إدارة الأعمال . كليَّة الاقتصاد . جامعة تشرين . اللَّاذقية . سوريَّة.

مُقدِّمة:

لا شك أنَّ التَّطوُّر الهائل الذي يشهده العالم حالياً، وما ترتَّب عليه من تغيُّرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغيير شامل في العلوم والمعارف الطبيعيَّة والإنسانيَّة. وبما أنَّ علم الإدارة يُعدُّ أحد العلوم الإنسانيَّة، فكان لا بدَّ أن يحظى بقدرٍ كبير وكافٍ من التَّطوُّر. وفي ظل استمرار التَّطوُّر في علم الإدارة، فإنَّ الدِّراسات والأدبيَّات تؤكِّد على أنَّ العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافَّة الوظائف، فإنَّ كفاءة وفعاليَّة أداء أيَّة منظَّمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعليَّة العنصر البشري، ممَّا يتطلَّب الرُّقي بقدراته وتوفير الرِّعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقَّق معه الرِّضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظَّمة التي تحتضنه وينتمي إليها. حيث يعدُّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثِّرة على جودة الأداء التَّنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشريَّة وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويَّات المنظَّمات.

فالموارد البشريَّة تعدُّ اليوم مصدراً أساسيَّاً للميزة التنافسيَّة المستدامة للمنظَّمات، لاسيَّما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتِّصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثَّلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشريَّة عالية التأهيل والتَّمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري. ومن الملاحظ أنَّ موضوع المناخ التَّنظيمي، قد نال قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسة، حيث إنَّه يعبِّر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الدَّاخلية للمنظَّمة، والتي تتمتَّع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثَّبات النِّسبي كما يدركها العاملون، ممَّا يكون له أثر كبير على اتِّجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظَّمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

إنَّ ظاهرة المناخ التَّنظيمي من الظواهر الإداريَّة التي استحوذت على قدرٍ كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التَّنظيمية والأداء للموارد البشريَّة، ومن ثمَّ أصبح تحسين المناخ التَّنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشَّكل الذي يساهم في الرُّقي بمستوى الأداء الوظيفي. من هنا جاءت فكرة هذا البحث للوقوف على المناخ التَّنظيمي وأثره على أداء الموارد البشريَّة

مشكلة البحث:

بناءً على الدِّراسات السَّابقة الَّتي اطَّلع عليها الباحث وعلى الدِّراسة الاستطلاعيّة الَّتي قام بها في جامعة تشرين، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشريَّة، وذلك في جامعة تشرين؟

وتتفرع من هذا التَّساؤل التَّساؤلات الفرعيَّة الخمس الآتية:

1-ما مدى تأثير **الهيكل التنظيمي** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين؟

2-ما مدى تأثير **نمط القيادة** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين ؟

3-ما مدى تأثير **المشاركة في اتخاذ القرارات** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين ؟

4-ما مدى تأثير **تكنولوجيا الاتصال** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين ؟

5-ما مدى تأثير **الحوافز** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين ؟

6-ما مدى تأثير **التدريب** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين ؟

أهمِّيَّة البحث و أهدافه:

الأهمِّيَّة النَّظريَّة: تتمثل الأهميَّة النظرية للبحث بأهمية دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظَّمات السُّوريَّة عموماً وفي الجامعات الحكومية على وجه التَّحديد، وبالتَّالي قد تسهم الدِّراسة الحاليَّة في تقديم إطار نظري لمتغيِّرات البحث (المتغير المستقل: المناخ التنظيمي، المتغير التابع: أداء الموارد البشريَّة)، الأمر الَّذي يؤهِّلها لتكون مرجعاً نظريَّاً يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

الأهمِّيَّة العمليَّة: تستمد هذه الدِّراسة أهمِّيَّتها العمليَّة من الأهمية الكبيرة لجامعة تشرين ومساهمتها الفعَّالة في دعم عمليَّة التَّنمية الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة. كما قد تساعد نتائج هذه الدِّراسة في إيجاد مؤشِّرات موضوعيَّة يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين والعاملين على كيفية تطبيق والاستفادة من جميع عناصر المناخ التنظيمي في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سوريَّة. كما قد تسهم التَّوصيات الَّتي تمَّ اقتراحها في إلقاء الضَّوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريَّة الَّتي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تعزيز دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشريَّة.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تحديد مدى تأثير **الهيكل التنظيمي** في أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

2-تحديد مدى تأثير **نمط القيادة** في أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

3-تحديد مدى تأثير **المشاركة في اتخاذ القرارات** في أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

4-تحديد مدى تأثير **تكنولوجيا الاتصال** في أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

5-تحديد مدى تأثير **الحوافز** في أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

6-تحديد مدى تأثير **التدريب** في أداء الموارد البشرية في جامعة تشرين.

فرضيَّات البحث:

تتمثَّل الفرضيَّة الرَّئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

ومن هذه الفرضيَّة تنبثق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1-لا يوجد تأثير معنوي **للهيكل التنظيمي** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

2-لا يوجد تأثير معنوي **لنمط القيادة** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

3-لا يوجد تأثير معنوي **للمشاركة في اتخاذ القرارات** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

4-لا يوجد تأثير معنوي **لتكنولوجيا الاتصال** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

5-لا يوجد تأثير معنوي **للحوافز** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

6-لا يوجد تأثير معنوي **للتدريب** على أداء الموارد البشريَّة في جامعة تشرين.

منهجيَّة البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي، حيث تمَّ جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربيَّة والأجنبيَّة والمقالات والدَّوريَّات الصادرة في مجال البحث،. أمَّا البيانات الأوَّليَّة فقد قام الباحث باتباع اسلوب المسح الاحصائي من خلال إجراء العديد من المقابلات الشَّخصيَّة مع العاملين والمديرين وأعضاء الهيئة التَّدريسيَّة في

الجامعة محلِّ الدِّراسة، فضلاً عن قيامه بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث. وذلك لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائيَّة المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في وذلك من خلال استخدام: Spearman's correlation coefficient، Cronbach's alpha، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، Simple Regression Analysis، Standard Multiple Regression Analysis.

مجتمع البحث وعيِّنته:

تمثَّل مجتمع البحث بجميع المديرين والعاملين (ومن جميع المستويات الإدارية: العليا، الوسطى والدنيا) في الجامعات الحكومية السُّورية.، أمَّا عيِّنة البحث فقد تمثَّلت بعيِّنة عشوائيَّة من المدراء والعاملين في كليات جامعة تشرين وقد تم اختيارها باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة.

الدِّراسات السَّابقة:

1- دراسة (Selamat, 2013) بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين [1]:

The effect of the organizational climate on the performance of teachers

بحثت هذه الدِّراسة في تأثير المناخ التَّنظيمي على أداء المعلمين، فالأداء الوظيفي للمدرِّسين، وهو الطَّريقة التي يتصرَّف بها المعلِّم في عمليَّة التَّدريس، يجب أن يكون فعَّالاً، وحتَّى يكون فعَّالاً لا بدَّ من دراسة المناخ التَّنظيمي للمدرسة وتأثيره على أداء المدرِّس. وانطلاقاً من كون الأداء الجيِّد للطلاب يعتمد على التَّدريس الفعّال من قبل مدرِّسيهم، وباعتبار أنَّ هذا الأخير يتأثَّر بالمناخ التَّنظيمي، فمن الضَّروري التَّحري عن تأثير هذا المناخ التَّنظيمي على أداء المدرِّسين التَّعليمي وبما ينعكس بالإيجاب على أداء الطلاب في المدارس. كان الهدف الرَّئيس من هذه الدرِّاسة هو دراسة تأثير المناخ التَّنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أجل ذلك تمَّ إجراء دراسة استطلاعية على حوالي (37) مشارك من مدرِّسي المدارس الثانوية تمَّ اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تمَّ جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علميَّة تمَّ توزيعها على هؤلاء المدرِّسين، ومن ثم تمَّ تحليلها باستخدام الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي. أظهرت النَّتائج أنَّ المدرِّسين في المدرسة الثَّانوية لم يتمكنوا من أداء مهماتهم بالشَّكل الصحيح، وذلك بسبب كون المناخ التَّنظيمي في المدرسة غير سليم. كما أنَّ الدِّراسة توصَّلت إلى أنَّ المناخ التَّنظيمي يعتبر عاملاً هامَّاً من العوامل التي يمكن أن تؤثِّر في الأداء، كذلك الأمر تمَّ التَّوصُّل إلى أنَّ السُّلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر من أحد أبعاد المناخ التَّنظيمي ويؤثِّر على أداء المدرِّسيين أيضاً، وهذا ما يفسِّر ضرورة كون السُّلوك القيادي لمدراء المدارس إيجابياً وبما يعزز من الأداء الفعَّال للمدرِّسين.

2- دراسة (عيسى، 2014) بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين [2]: هدفت الدراسة إلى معرفة 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. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: إن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، إن التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، كلما

ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

3- دراسة (الحريصي، 2018): بعنوان: المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية. [3]: هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك التعليمية، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، إضافة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة (الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية) على إدراك عينة الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية للمناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعينة ممثلة للمعلمات. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار (T-Test)، كما تم حساب معاملات الارتباط. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: إن نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية إيجابي بدرجة متوسطة، فقد بلغ متوسطه (3.61) من (5)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة، وذلك لصالح المديرات في أبعاد متابعة الأداء والشكلية في العمل، والاعتبارات الإنسانية، والقدوة في العمل، ولصالح المعلمات في بعدي التباعد والإعاقة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد عينة الدراسة من مديرات ومعلمات في إدراكهن للمناخ التنظيمي السائد ككل تعزى لمتغير (الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

القسم النَّظري:

1- مفهوم المناخ التَّنظيمي وأهميَّته:

أخذ مصطلح المناخ التَّنظيمي طريقه إلى الظُّهور مطلع الستِّينات من القرن الماضي، وقد تمَّ استخدامه في الأوساط الإداريَّة الحديثة، ليشير إلى الملامح العامة أو الجو العام الذي يسود في مؤسسة ما. عُرِّف المناخ التَّنظيمي بأنَّه عبارة عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخليَّة والعمل التي تتمتَّع بدرجة من الثَّبات النِّسبي أو المستقرَّة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها ممَّا ينعكس على قيمهم واتِّجاهاتهم وبالتَّالي على سلوكهم [4]. كما عُرِّف على أنَّه مجموعة السمات والخصائص التي تتَّسم بها بيئة المنظَّمة والتي تؤثِّر في الأطر السُّلوكيَّة للأفراد والجماعات والمنظَّمات على حدٍّ سواء والتي تتحدَّد بمقتضاها سبل الرِّضا والتَّحفيز والتي تؤثِّر على كفاءة وفعاليَّة المشروع في تحقيق الأهداف [5]. والبعض الآخر نظر للمناخ التنظيمي على أنَّه ارتباط الفرد القوي والفعَّال بأهداف المنظَّمة وقيمها، بغض النَّظر عن القيم المادية المتحقِّقة منها [6].

2- أهمية المناخ التنظيمي وأنواعه:

أخذت فكرة المناخ التَّنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستِّينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصَّة في نظريَّة التَّنظيم والسُّلوك التَّنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمَّة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيِّرات المتعلِّقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ويمكن إظهار أهمِّيَّة هذا المتغيِّر من خلال ما يلي: [7] [8]

- يمثِّل المناخ التَّنظيمي عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأنَّ أيَّ اتجِّاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التَّنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النَّجاح، إذا ما تمَّت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنَّه من الأهمِّيَّة بمكان قبل البدء بمثل هذه التَّغيُّرات والتَّحديثات، أن ننظر أولاً إلى تحسين المناخ التَّنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابيَّة لعمليَّات التَّطوير التَّنظيمي.
- إنَّ أهمِّيَّة المناخ التَّنظيمي تزداد في ظل التَّحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشَّديدة والاتِّجاه نحو العولمة، والتَّغير التِّقني السريع، فهذه التَّحديات تفرض على المنظَّمات مزيداً من الانفتاح، والتَّجديد، والإبداع، والتَّطوير، وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التَّحديات الرئيسة أمام المنظَّمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثَّل في الاستقرار والتَّطوُّر.
- إنَّ المناخ التَّنظيمي الجيِّد يؤدِّي إلى ارتفاع الروح المعنويَّة للعاملين، وزيادة درجة الرِّضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفِّر فرصاً للتَّطور الذَّاتي؛ لأنَّه يتوفَّر فيه نوعاً من التَّحدِّي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع.
- إنَّ كفاءة وفعَّالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظَّمة تتوقَّف على مدى تأثير المناخ السَّائد في بيئة العمل الداخليَّة على كثير ممَّا يُتخذ من قرارات، وما يتمُّ من سلوك واتِّجاهات نحو المنظَّمة، حيث يتأثَّر سلوك الفرد داخل المنظَّمة بالبيئة المحيطة به، وباتِّجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

هناك اختلاف بين الكتَّاب في تحديد أنواع المناخ التَّنظيمي، وهناك العديد من الدِّراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التَّنظيمي الأكثر شيوعاً، وهناك جملة من المناخات وهي كالآتي: [9] [10]

- **المناخ المفتوح:** يتمتَّع الأفراد في هذا النَّوع من المناخ التَّنظيمي بروح معنويَّة عالية، حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظَّفين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، وتربط بينهم علاقات اجتماعيَّة وثيقة، وفي هذا المناخ يتمُّ إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعيَّة للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السُّلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنويَّة المرتفعة.
- **المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النَّوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكُّن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرِّضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركِّز على الإنتاج فقط.
- **المناخ المراقب أو الموجَّه:** ويتميَّز بأنَّ الرُّوح المعنويَّة للعاملين مرتفعة إلى حدٍّ ما والاهتمام الشَّديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعيَّة وترتفع درجة الإعاقة والتفكُّك.
- **المناخ المستقل:** ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتَّع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدرٍ ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميَّز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتَّعاون الموجود بين الأعضاء؛ وذلك لقلَّة الأعمال الروتينية، كما أنَّ الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.
- **المناخ العائلي:** يتميَّز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعيَّة، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى التَّماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرِّضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرِّضا عن إشباع الحاجات الاجتماعيَّة.

▪ **المناخ الأبوي:** وفي هذا النَّوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقِّق إشباع حاجاتهم الاجتماعيَّة، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكوِّنون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسَّسة، لأنَّ العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدراً كبيراً من الإنجاز.

4- عناصر المناخ التَّنظيمي:

إنَّ عناصر المناخ التَّنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر على الشكل الآتي: [11] [12] [13]

▪ **الهيكل التَّنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشَّكل الذي يحدِّد التَّركيب الدَّاخلي للعلاقات السَّائدة في المنظَّمة، فهو يوضِّح التَّقسيمات أو الوحدات الرَّئيسة والفرعيَّة التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظَّمة. وهو يشمل حجم المنظَّمة ونمط السُّلطة ونمط اتِّخاذ القرارات، ذلك أنَّ طبيعة الهيكل التَّنظيمي ونظرة العاملين في التَّنظيم إليه تؤثِّر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التَّنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأيَّة علاقات للعاملين خارج إطاره، فإنَّ ذلك يؤدِّي بالعاملين إلى التَّخوُّف من أيَّة اتِّصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمِّسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإنَّ الهيكل التَّنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التَّنظيمية يمكن له أن يتطوَّر ليستوعب المتغيِّرات المستجدَّة، ويشجِّع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه ممَّا يساعد على تحقيق الأهداف.

▪ **التَّدريب:** وهو تلك العمليَّة المنظَّمة والمستمرَّة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيُّر وجهات النَّظر والأفكار، والأسس السَّابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التَّغيُّرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصَّة في الجوانب التكنولوجيَّة والتَّنظيمية، وبذلك فإنَّ التَّدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصِّصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدَّة أعمال معيَّنة أو أداء وظيفة ما. ويعكس التَّدريب مدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظَّفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التَّعرف على احتياجاتهم التَّدريبية ومدى خضوع نتائج البرامج التَّدريبية التي يخضعون لها للمراجعة والتَّقييم.

▪ **نمط القيادة:** إنَّ النَّمط القيادي المتَّبع في المنظَّمة من العناصر الأساسيَّة لنجاح الإدارة وفاعليتها. إذ إنَّ القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركيَّة الجماعة ونشاط المنظَّمة وفي خلق التَّفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظَّمة على حد سواء. فالقيادة بمثابة القلب النَّابض للعمليَّة الإداريَّة، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتَّعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدَّى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الرُّوح المعنويَّة لدى العاملين، وإقامة جسور التَّواصل والعلاقات الإنسانيَّة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظَّمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وهي على أنواع منها الدِّيكتاتوريَّة التي تتميَّز بالمركزيَّة والتَّسلطية والعقاب والاتِّصال الهابط والاتِّجاه الواحد، ممَّا يحدُّ من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتِّصال ذي الاتِّجاهين، والثواب، ممَّا يشجِّع التَّفاعل وتقديم الأفكار الخلاَّقة والإبداع.

▪ **المشاركة في اتِّخاذ القرار:** وجدت الإدارة في المنظَّمات الحديثة أنَّ هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلَّما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتِّخاذ القرارات، أحد العوامل الهامَّة التي تؤدِّي إلى رفع الروح المعنويَّة لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظَّمة، من خلال شعورهم بأنَّهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظَّمة، ممَّا يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير

العمل والارتقاء بالمنظَّمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدِّي المشاركة في اتِّخاذ القرارات إلى تقليص الصِّراع داخل المنظَّمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتِّخاذها.

- **تكنولوجيا الاتِّصالات:** يعرّف الاتِّصال بأنَّه تلك العملية التي تهدف إلى تدفُّق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتِّجاهات من هابطة وصاعدة وعرضيَّة عبر مراكز العمل المتعدِّدة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التَّنظيمي للمؤسَّسة وكذلك بينها وبين المجتمع. تلعب الاتِّصالات دوراً مهماً داخل المنظَّمات، ويمكن تشبيهها بالدَّم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافَّة أجزاء الجسم، فإنَّ الاتِّصالات بالنِّسبة للمنظَّمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفُّق وانسياب العمل داخل المنظَّمات، وترتفع كفاءة العمل كلَّما كانت هناك أنظمة جيِّدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتِّصالات. ويعدُّ الاتِّصال وسيلة اجتماعية يتمُّ من خلالها التَّفاهم بين الأفراد، وإيجاد حركية ديناميكية الجماعة، إذ يتمُّ من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار، لغرض تحقيق الأداء المستهدف، وتعتمد كفاءة الاتِّصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادةً بطبيعة العمل والمناخ التَّنظيمي السائد إذ تؤثِّر وتتأثَّر به. والاتِّصال الجيِّد هو الاتِّصال باتِّجاهين لأنَّه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتَّعلم والتَّطوُّر. وعلى العكس من ذلك الاتِّصال ذو الاتِّجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتَّعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدِّي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أنَّ أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.
- **الحوافز:** تعبِّر الحوافز عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد. إنَّ شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدَّلات الأداء يعمِّق في نفوسهم الثِّقة والانتماء لعملهم ويشجِّع الجهود المبدعة ويحدُّ من السُّلوكيات السلبيَّة ويشجِّعهم على تحمُّل المسؤوليَّة ويحفِّزهم للتَّجريب وفق هامش أكبر من الحريَّة.

5- مفهوم أداء الموارد البشريَّة وأهميَّته:

يُعدُّ مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلِّقة بالنَّجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتَّاب والباحثين في مجال الموارد البشريَّة بين هذا المصطلح أداء العاملين ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجيَّة، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء. فالأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكوِّنة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفيَّة التي يحقِّق أو يشبع الفرد بها متطلَّبات الوظيفة [14]. والبعض يرى أن الأداء يعبِّر عن مدى إنجاز المهام، كما يرى بعضهم الآخر أنَّ الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوَّن منها عمله، وعرَّفه آخرون بأنَّه يعني الكيفيَّة التي يؤدِّي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التَّحويلات الكميَّة والكيفيَّة المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحدِّدة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنيَّة المدروسة [15]. كما يُعرَّف أداء العاملين على أنَّه يمثِّل مخرجات أو كميَّة الإنتاج للعامل الواحد مقدَّرة بوحدة زمنيَّة محدَّدة، وهو يمثِّل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلِّقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل [16]. كما أنَّ أهمِّيَّة تحديد مستوى أداء الموارد البشريَّة تتمثَّل بالآتي: [17]

- تمثِّل العملية أحد أهم الأنشطة الرَّئيسة لإدارة الموارد البشريَّة التي تعتبر عملية تنظيميَّة مستمرَّة يقاس من خلالها أداء الموارد البشريَّة.
- تستطيع المنظَّمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشريَّة، الوقوف على نقاط القوَّة والضَّعف وانعكاساتها السلبيَّة والإيجابيَّة على إنتاجيَّة الفرد وفاعلية المنظَّمة.

- رفع معنويات العاملين، حيث إنَّ توفير جو من التَّفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أنَّ جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأنَّ الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشريَّة هو معالجة نقاط الضَّعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التَّقييم للأداء.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات غير المستغلَّة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطَّة القوى العاملة للمنظَّمة وما تتطلَّبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- تشكِّل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنُّبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلُّق السلَّم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

6- مفهوم ومعايير تقييم أداء الموارد البشريَّة:

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنَّها: عمليَّة تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمَّها خلال فترة زمنيَّة معيَّنة وتصرفاته مع من يعملون معه، أو عمليَّة يقوم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكلٍ منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدَّلات تتمُّ على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به [18]. ويؤكِّد "ديري" على عمليَّة جمع البيانات في تعريف عمليَّة تقييم الأداء التي تعني برأيه: الحصول على حقائق أو بيانات محدَّدة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنيَّة محدَّدة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلميَّة للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلِّقة بعمليَّة الحاضر وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدُّم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشريَّة بالشَّكل أو بالأسلوب الذي يحقِّق أهداف المنظَّمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل [19]. من جهةٍ أخرى يربط "الزغبي" عمليَّة تقييم الأداء بالمكافأة التي يحصل عليها الأفراد العاملون، إذ يرى أنَّ تقييم الأداء هو العمليَّة التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكلٍ منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدَّلات يتمُّ بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به [20].

يقصد بمعايير الأداء: الأساس الذي ينتسب إليه الفرد، وبالتَّالي يقارَن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيِّداً أو مُرضياً، وأنَّ تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنَّها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظَّمة وتوجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولابدَّ أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين ممَّا يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظَّمة ومن ثمَّ التزامهم [21]. فمعايير تقييم الأداء تمثِّل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشريَّة في أعمالها المكلَّفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثِّل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محدَّدة [22]. ويقصد بها أيضاً المعايير التي تؤثِّر على أداء الفرد العامل مباشرةً والتي على أساسها يتمُّ تقييم هذا الفرد، مثل كميَّة الإنتاج ونوعية الخدمة المقدَّمة للعملاء، المعرفة الجيِّدة للعمليات، الكفاءة. ويركِّز تقييم الأداء الفعَّال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنَّتائج التي يحقِّقونها. كذلك يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتَّقييم [23]. ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيَّته أن يكون دقيقاً في التَّعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميَّز بالخصائص الآتية: [24]

- **صدق المقياس:** أي أنَّ العوامل الداخليَّة في المقياس يجب أن تعبِّر عن تلك العناصر التي تتطلَّب العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسيَّة في الأداء وهذا النَّوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس، أو احتوائه على مؤثِّرات خارجة عن إرادة الفرد العامل.
- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد العامل من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أو عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وأنَّ ذلك ليس عيباً فيه وإنَّما حالة طبيعيَّة.
- **التَّمييز:** يشير إلى درجة حساسيَّة المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميِّز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- **سهولة استخدام المقياس:** يشير إلى وضوح المقياس وإمكانيَّة استخدامه من قبل الرُّؤساء في العمل.

النَّتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد إطِّلاع الباحث على مجموعة من الدِّراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة التي تناولت دراسة وتحليل أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وبناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قام بها للجامعة محلِّ الدِّراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

قام الباحث بتوزيع (100) استبياناً على عينة من (العاملين والمديرين وأعضاء الهيئة التَّدريسيَّة من كافة المستويات الإدارية)، تم استرداد (89) استبياناً، واستبعاد (7) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمَّ تفريغها هو (82) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (**SPSS** 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكُّد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكِّمين المتخصِّصين في الإدارة والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات التي قدَّمها المحكِّمون قام الباحث بإجراء التَّعديلات التي تركَّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمَّ التأكُّد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما زادت عبارات الاستبانة، ممَّا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلَّما كانت إجابات أفراد العيِّنة متباينة وغير متجانسة [25]. وللتأكُّد من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانية، وكانت النَّتائج كما هي مبيَّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الهيكل التنظيمي	0.939
2	نمط القيادة	0.921
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.964
4	تكنولوجيا الاتصال	0.817

5	الحوافز	0.908
6	التدريب	0.872
7	أداء الموارد البشريَّة	0.958
	جميع المحاور السَّابقة معاً	0.927

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.817) و (0.964)، أمَّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.927).

وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة جيِّدة جدَّاً من الصِّدق والثَّبات، ممَّا يعني أنَّها قابلة للتَّوزيع على أفراد العيِّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيَّات البحث:

لاختبار فرضيَّات البحث تمَّ إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحث (P = Sig.) مع مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، وتمَّ تقرير النَّتيجة كما يلي: يتم قبول فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) أكبر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) تساوي أو أصغر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$).

3-1- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **<u>للهيكل التنظيمي</u>** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**الهيكل التنظيمي**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): متوسط إجابات أفراد العيِّنة على عبارات المتغيِّر: <u>الهيكل التنظيمي</u>

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الهيكل التنظيمي	82	4.135	.756	.08352

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**الهيكل التنظيمي**" قد بلغت (4.135)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة بشِّدة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**الهيكل التنظيمي**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**<u>الهيكل التنظيمي</u>**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير <u>الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشريَّة</u>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF 1	DF2	Sig. F Change
1	.927	.859	.857	.874	.859	156.492	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (3) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.927)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جدَّاً بين **الهيكل التنظيمي** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.859)، مِمَّا يعني أنَّ **الهيكل التنظيمي** يؤثِّر تقريباً بنسبة (86%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (156.492) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (فرض العدم).**

3-2- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانيَّة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لنمط القيادة** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**نمط القيادة**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): متوسط إجابات أفراد العيّنة على عبارات المتغيِّر: نمط القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة	82	4.452	.831	.09518

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**الهيكل التنظيمي**" قد بلغت (4.452)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة بشِّدة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**نمط القيادة**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**نمط القيادة**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نمط القيادة على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF 1	DF2	Sig. F Change
1	.948	.898	.896	.938	.898	172.116	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (5) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.948)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جدَّاً بين **نمط القيادة** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.898)، مِمَّا يعني أنَّ **نمط القيادة** يؤثِّر تقريباً بنسبة (90%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (172.116) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية(فرض العدم)**

3-3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **للمشاركة في اتخاذ القرارات** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**المشاركة في اتخاذ القرارات**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): متوسط إجابات أفراد العيِّنة على عبارات المتغيِّر: المشاركة في اتخاذ القرارات

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المشاركة في اتخاذ القرارات	82	3.861	.672	.07198

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**المشاركة في اتخاذ القرارات**" قد بلغت (3.861)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**المشاركة في اتخاذ القرارات**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**المشاركة في اتخاذ القرارات**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.884	.781	.779	.821	.781	148.352	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (7) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.884)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين **المشاركة في اتخاذ القرارات** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.781)، مِمَّا يعني أنَّ **المشاركة في اتخاذ القرارات** يؤثِّر تقريباً بنسبة (78%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (148.352) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.01)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة(فرض العدم).**

3-4- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لتكنولوجيا الاتصال** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**تكنولوجيا الاتصال**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): متوسط إجابات أفراد العيِّنة على عبارات المتغيِّر: تكنولوجيا الاتصال

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تكنولوجيا الاتصال	82	3.694	.619	.06784

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**تكنولوجيا الاتصال**" قد بلغت (3.694)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**تكنولوجيا الاتصال**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**تكنولوجيا الاتصال**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تكنولوجيا الاتصال على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.839	.704	.702	.798	.704	131.924	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.839)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين **تكنولوجيا الاتصال** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.704)، مِمَّا يعني أنَّ **تكنولوجيا الاتصال** تؤثِّر تقريباً بنسبة (70%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (131.924) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.01)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة(فرض العدم).**

4-5- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **للحوافز** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**الحوافز**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): متوسط إجابات أفراد العيِّنة على عبارات المتغيِّر: الحوافز

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز	82	4.715	.921	.09987

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**الحوافز**" قد بلغت (4.715)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة الشَّديدة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**الحوافز**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**الحوافز**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.916	.839	.837	.968	.839	186.227	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (11) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.916)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين **الحوافز** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.839)، مِمَّا يعني أنَّ **الحوافز** تؤثِّر تقريباً بنسبة (84%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (186.227) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة(فرض العدم).**

4-4-6- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة السَّادسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **للتدريب** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

قام الباحث بحساب المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**التدريب**"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): متوسط إجابات أفراد العيِّنة على عبارات المتغيِّر: التدريب

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التدريب	82	3.575	.583	.06052

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العيِّنة على جميع العبارات الَّتي تقيس متغير "**التدريب**" قد بلغت (3.575)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العيِّنة تميل باتجاه "الموافقة" على العبارات الَّتي تقيس متغيِّر "**التدريب**".

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "**التدريب**" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.767	.588	.586	.724	.588	119.465	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (13) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.767)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومقبولةK بين **التدريب** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.588)، مِمَّا يعني أنَّ **التدريب** يؤثِّر تقريباً بنسبة (59%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (119.465) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.01)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة السَّادسة(فرض العدم).**

4-4-7- اختبار الفرضيَّة الرَّئيسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لعناصر المناخ التنظيمي "مجتمعة"** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدِّد لتأثير "**عناصر المناخ التنظيمي "مجتمعة""** على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدِّد لتأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشريَّة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.877	.769	.767	.793	.769	144.352	1	80	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (14) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.877)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين **المناخ التنظيمي** وأداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.769)، مِمَّا يعني أنَّ **المناخ التنظيمي** يؤثِّر تقريباً بنسبة (77%) على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (144.352) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.01)، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتَّالي تمَّ **رفض الفرضيَّة الرَّئيسة(فرض العدم).**

الاستنتاجات والتَّوصيات:

أسفر البحث عن التوصُّل إلى الاستنتاجات الآتية:

1-أكد البحث على توافر مناخ تنظيمي جيد في جامعة تشرين، حيث أن الجامعة تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي. فالتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة أدت إلى سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

2-تتمتع جامعة تشرين بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها ويتوافق مع طبيعة ومهام العاملين في الجامعة، كما أن هناك توافق وتناسق كبير بين للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وجود مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

3-تستخدم الجامعة وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، كما يوفر نظام الاتصال في الجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4-تستخدم الجامعة أسلوب القيادة الأمثل الذي يساعد على تقدمها والرقي بها، كما أن هناك ثقة وتعاوناً بين المرؤوسين والمستويات الإدارية العليا في الجامعة تشجع العاملين على إبداء وجهة النظر والاقتراحات وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم.

5-يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

6-يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

7-يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

8-يوجد تأثير معنوي لتكنولوجيا الاتصال على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

9-يوجد تأثير معنوي للحوافز على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

10- يوجد تأثير معنوي للتدريب على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

11- يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي بعناصره "مجتمعةً" على أداء الموارد البشريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

اقترح الباحث التَّوصيات الآتية:

1-ضرورة تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل تنظيمية جديدة تتسم بقدر أكبر من المرونة، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.

2-المساهمة في حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل في الجامعة بشكل جماعي، والحرص على زيادة مشاركة العاملين في الجامعة في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل، وتعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وترسيخ الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقيات وحوافز ومكافآت وغيره.

3-ضرورة تحسين البيئة المادية للعمل في الجامعة، وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية للعاملين.

4-السعي إلى زيادة درجة التنوع في الأعمال والمهام والواجبات الوظيفية للعاملين، وألا تكون أعمالهم روتينية، وإتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.

5–ضرورة استمرار اهتمام إدارة الجامعة بالتعرف على رغبات العاملين، والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر لأداء العاملين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف الجامعة.

References:

1- SELAMAT. BROWN. *The effect of the organizational climate on the performance of teachers*. Cambridge University Press, 2013, 340.

2- ISSA, HAMAD, ALI ABDULLAH. *The effect of the organizational climate on the job performance of employees. A field study on the management of ports in the affairs of citizenship*. passports and residency in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain, 2014,250.

3- BERBER, KAMEL. *Human Resources Management and Organizational Performance Efficiency.* The glory of the University Foundation for Publishing and Distribution, Beirut, 2000, 98.

4- NAGY, AREF. *Organizational behavior*. First edition, Jaffa Scientific Publishing and Distribution House, Amman, 2010, 145.

5- BAHR, YOUSSEF ABD. *Problems of Organizational Behavior - A Comparative Study between Modern Administrative and Islamic Thought*. Unpublished PhD thesis, University of Al Neelain, Sudan, 2005, 231.

6- BRUCE J.FRIED ; JAMES A.JOHNSON. *Human Resources in Health care: Managing for Success*. AUPHA Press, Washington, 2001, 350.

7- ABU TAYEH. ET. AL.. *The relationship between organizational climate and job satisfaction in some Jordanian business organizations*. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Volume 20 Issue (1), Gaza, Palestine, 2012, 340.

8- SALIHA, SHAMI. *The organizational climate and its impact on the job performance of workers - a case study of the University of Mohamed Bougara Boumerdes. Unpublished Master Thesis*. University of Mohamed Bougara, Boumerdes, Algeria, 2010, 278.

9- MOHAMMED, FAROUI. *Organizational climate and its relationship to job performance at the university stadium*. Master's Note in Psychology, Kasadi University, Mirbah and Ouargla, Algeria, 2012, 160.

10- JADIDI, NAGUIBAH. *The organizational climate and its impact on the job performance of human resources*. Master's note in political science, University of Khadid Biskra, Algeria, 2013, 330.

11- HAMMOUD, KHUDAIR KAZIM. *Organizational behavior*. Amman: Al-Safa House for Publishing and Distribution, 2002, 87.

12- Al-SAIRAFI, MUHAMMAD. *Organizational behavior*. Alexandria: Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing, 2007, 234.

13- AZAB, MOHSEN ABDEL SATTAR. *Development of school administration in the light of comprehensive quality standards*. the modern university office, 2008, 190.

14- ABBAS, SUHAIL MUHAMMAD. *Human Resources Management - Strategic Approach*. Second edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2006, 67.

15- Al-DAWI, Al-SHEIKH. *Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance*. Researcher Journal, No. 7, University of Algeria, 2010, pp. 67-88.

16- JERY, H., & SOUAI, S., *Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia*. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 2014, 282-291.
17- DUMAY, J.. *A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure***.** Journal of Intellectual capital, 17(1), 2016, 168-184.
18- ZULLF, MAHDI HASSAN. *Personnel Management*. Amman, Jordan, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Arab Society Library for Publishing and Distribution , 2003, 256.
19- DERRY, MUHAMMAD ZAHID. *Human Resource Management*. The Culture and Publishing House, Jordan: Amman, 2011, 230.
20- MAHER, AHMED. *Organizational behavior, skills building approach*. Fourth edition, Center for Administrative Development, Alexandria, Egypt, 2009, 256.
21- Al-QARYOUTI, MUHAMMAD QASIM. *Organizational Behavior: A Study of Individual and Group Human Behavior in Different Organizations*. Amman: Dar Al-Shorouk, 2003, 289.
22- Al-HITI, KHAlED ABDEL-RAHMAN. *Human Resources Department*. Jordan: Wael Press, 2003, 156.
23- THABET, ZUHAIR. *How would you rate the performance of companies and workers?*. Qabaa Printing and Publishing House, Egypt, 2004, 165.
24- SHAWISH, MOSTAFA NAGUIB. *Human Resources Management*. Jordan: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2005, 348.
25- GHADEER, BASEM. *The basic approach to data analysis*. Ministry of Information, Syria, 2012, 290.